

**ESTUDIO DE LA CULTURA DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION CENTRAL DE  
LA UNIVERSIDAD DEL VALLE EN EL PERIODO 2000-2010**

**TRABAJO REALIZADO POR:**

**ALVARO TADEO MERINO VINASCO**

**JORGE ELIÉCER ORTEGA HENAO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**SANTIAGO DE CALI**

**2011**

**ESTUDIO DE LA CULTURA DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE  
LA UNIVERSIDAD DEL VALLE EN EL PERIODO 2000-2010**

**TRABAJO REALIZADO POR:**

**ALVARO TADEO MERINO VINASCO**

**JORGE ELIÉCER ORTEGA HENAO**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE LA MAESTRIA EN  
ADMINISTRACION**

**TRABAJO DIRIGIDO POR EL PROFESOR:**

**LUIS ALBERTO PEREZ BONFANTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**SANTIAGO DE CALI**

**2011**

## PAGINA DE ACEPTACION

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**Santiago de Cali, 29 de Febrero de 2012**

## DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a todas aquellas personas que han pasado por mi vida, especialmente a Luis Miguel Merino Jaramillo y a Viviana Naranjo Guerrero, quienes vienen haciendo el esfuerzo necesario para obtener su título profesional muy pronto y con mi esfuerzo quiero servirles de faro.

A mi papá que desde el cielo me sigue dando la mano, y a mi mamá que me sigue dando su bendición todos los días.

A todos mis profesores y maestros de la vida y a los funcionarios de la Universidad de la Valle que siempre desean hacer su trabajo con calidad.

Álvaro Tadeo Merino Vinasco.

A mi familia por regalarme el tiempo que fue necesario para la elaboración de este trabajo y a mis compañeros y amigos por el apoyo brindado en el logro de este objetivo.

Jorge Eliécer Ortega Henao.

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

A todo el personal de la Administración Central de la Universidad del Valle que colaboró con la realización de este trabajo.

A todas las personas que de una u otra forma ayudaron a culminar este trabajo, especialmente a nuestro director Luis Alberto Pérez Bonfante.

## TABLA DE CONTENIDO

	INTRODUCCIÓN	
1.	EL PROBLEMA	1
1.1	DEFINICION DEL PROBLEMA: ANTECEDENTES, DESCRIPCION Y FORMULACION Y PLANTEAMIENTO DE LA PREGUNTA DE ANALISIS	1
1.2	JUSTIFICACIÓN	7
1.3	OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.4	DISEÑO METODOLOGICO	10
2.	MARCO REFERENCIAL	19
2.1.	MARCO TEORICO	19
2.1.1.	HOMBRE Y CULTURA	19
2.1.2.	ACERCA DE LA CULTURA	24
2.1.2.1	CULTURA COLOMBIANA – VALLECAUCANA	30
2.1.3.	LA CULTURA ORGANIZACIONAL	33
2.1.4.	LA CULTURA DE LA CALIDAD	42
2.1.4.1.	ACERCA DE LA HISTORIA DE LA CALIDAD	42
2.1.4.2.	ACERCA DEL CONCEPTO DE CALIDAD	52
2.1.4.2.1.	CALIDAD COMO FENOMENO EXCEPCIONAL	53
2.1.4.2.2.	CALIDAD COMO PERFECCION O COHERENCIA	55
2.1.4.2.3.	CALIDAD COMO LOGRO DE UN PROPOSITO	57
2.1.4.2.4.	CALIDAD COMO RELACION COSTO – VALOR	57
2.1.4.2.5.	CALIDAD COMO TRANSFORMACIÓN	58
2.1.4.3	APROXIMACION DE LOS COCEPTOS DE CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	62
2.1.4.3.1	CALIDAD COMO PRESTIGIO / EXCELENCIA	62
2.1.4.3.2.	CALIDAD EN FUNCION DE LOS RECURSOS	63
2.1.4.3.3.	CALIDAD COMO RESULTADO	63
2.1.4.3.4.	CALIDAD COMO CAMBIO (VALOR AGREGADO)	64
2.1.4.3.5.	CALIDAD COMO ADECUACION DE UN PROPOSITO	64
2.1.4.3.6.	CALIDAD COMO PERFECCION O MERITO	65
2.1.4.4.	APORTE A LA CALIDAD DE LOS “GURUS DE LA CALIDAD”	66
2.1.4.4.1.	APORTES DE EDWARD DEMING	66
2.1.4.4.2.	APORTES DE JOSEPH M. JURAN	68
2.1.4.4.3.	APORTES DE KAORU ISHIKAWA.	70
2.1.4.4.4.	APORTES DE PHILIP CROSBY	73
2.1.4.5	MODELOS DE CALIDAD	75
2.1.4.5.1.	EL MODELO DE EDWARD DEMING	75
2.1.4.5.2.	EL MODELO BALDRIGE	78
2.1.4.5.3.	EL MODELO EUROPEO E.F.Q.M.	80
2.1.4.5.4.	EL MODELO IBEROAMERICANO	84
2.1.4.5.5.	EL MODELO COLOMBIANO DE LA CALIDAD	85
2.1.4.6.	ACERCA DE LA CULTURA DE LA CALIDAD	87
2.1.4.6.1.	CULTURA DE LA CALIDAD A NIVEL ORGANIZACIONAL	87
2.1.4.6.2.	CULTURA DE LA CALIDAD A NIVEL PERSONAL	90
2.1.5.	CULTURA DE LA CALIDAD EN COLOMBIA	93
2.1.6.	CALIDAD EN LA EDUCACION SUPERIOR EN COLOMBIA	94
2.1.7	EL MODELO DE LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE	100

2.2.	MARCO HISTORICO	108
2.3	MODELO DEL ANALISIS TEORICO “EL ROMBO FILOSÓFICO DE RENÉE BÉDARD”	111
3.	ANÁLISIS DEL PROCESO HISTÓRICO DE IMPLANTACIÓN DEL GICUV EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE.	115
4	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS (PRAXEOLOGÍA) QUE CARACTERIZAN LA CULTURA DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE.	134
4.1	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS (PRAXIOLOGÍA) QUE CARACTERIZAN LA CULTURA DE LA CALIDAD EN ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DESDE EL ANÁLISIS DOCUMENTAL.	134
4.2	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS (PRAXIOLOGÍA) QUE CARACTERIZAN LA CULTURA DE CALIDAD LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DESDE LOS TESTIMONIOS DE LOS ACTORES.	143
4.3	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS (PRAXIOLOGÍA) QUE CARACTERIZAN LA CULTURA DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DESDE LA OBSERVACIÓN DIRECTA Y PARTICIPATIVA	155
4.4	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS (PRAXIOLOGÍA) EN LA CULTURA DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DESDE UNA APROXIMACIÓN CUANTITATIVA.	158
5.	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DE VALIDEZ (EPISTEMOLOGÍA) QUE CARACTERIZAN LA CULTURA DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE.	161
5.1	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DE VALIDEZ (EPISTEMOLOGÍA) QUE CARACTERIZAN LA CULTURA DE LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DESDE EL REGISTRO Y ANÁLISIS DOCUMENTAL.	161
5.2	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DE VALIDEZ (EPISTEMOLOGÍA) QUE CARACTERIZAN LA CULTURA DE LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DESDE EL LOS TESTIMONIO DE LOS ACTORES.	164
5.3	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DE VALIDEZ (EPISTEMOLOGÍA) QUE CARACTERIZAN LA CULTURA DE LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DESDE LA OBSERVACIÓN DIRECTA Y PARTICIPATIVA.	171
6.	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS VALORES FUNDAMENTALES (AXIOLOGÍA) QUE CARACTERIZA LA CULTURA DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE.	173
6.1	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS VALORES FUNDAMENTALES (AXIOLOGÍA) QUE CARACTERIZA LA CULTURA DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DESDE EL REGISTRO Y ANÁLISIS DOCUMENTAL.	173
6.2	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS VALORES FUNDAMENTALES (AXIOLOGÍA) QUE CARACTERIZA LA CULTURA DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DESDE	186

	LOS TESTIMONIOS DE LOS ACTORES.	
6.3	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS VALORES FUNDAMENTALES (AXIOLOGÍA) QUE CARACTERIZA LA CULTURA DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DESDE LA OBSERVACIÓN DIRECTA.	194
6.4	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS VALORES FUNDAMENTALES (AXIOLOGÍA) QUE CARACTERIZA LA CULTURA DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DESDE UNA APROXIMACIÓN CUANTITATIVA.	197
7	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PRINCIPIOS FUNDADORES (ONTOLOGÍA) QUE CARACTERIZAN LA CULTURA DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE.	202
7.1	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PRINCIPIOS FUNDADORES (ONTOLOGÍA) QUE CARACTERIZAN LA CULTURA DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DESDE EL REGISTRO Y ANÁLISIS DOCUMENTAL.	203
7.2	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PRINCIPIOS FUNDADORES (ONTOLOGÍA) QUE CARACTERIZAN LA CULTURA DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DESDE LOS TESTIMONIOS DE LOS DISTINTOS ACTORES.	205
7.3	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PRINCIPIOS FUNDADORES (ONTOLOGÍA) QUE CARACTERIZAN LA CULTURA DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DESDE LA OBSERVACIÓN DIRECTA Y PARTICIPATIVA.	209
7.4	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PRINCIPIOS FUNDADORES (ONTOLOGÍA) QUE CARACTERIZAN LA CULTURA DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE. UNA APROXIMACIÓN CUANTITATIVA.	213
8.	CONCLUSIONES	214
9.	RECOMENDACIONES	222
	COMPLEMENTARIOS	210
TABLAS Y FIGURAS		
FIG 1	MODELO DEMING DE LA CALIDAD	77
FIG 2	CICLO PHVA DEL MODELO DEMING	78
FIG 3	MODELO BALDRIGE DE LA CALIDAD	79
FIG 4	MODELO EUROPEO EFQM DE CALIDAD	80
FIG 5	MODELO IBEROAMERICANO DE CALIDAD	84
FIG 6	MODELO DE EXCELENCIA DEL PREMIO COLOMBIANO A LA CALIDAD DE LA GESTIÓN	86
FIG 7	ELEMENTOS DEL GICUV	101
FIG 8	ARTICULACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL GICUV	107
	BIBLIOGRAFÍA	224
	ANEXOS	228
	MODELO ENCUESTA	228
	GUIA ENTREVISTA	233



## **ABSTRACT**

The present study aimed to achieve a study of the organizational culture of the Central Administration of the University of Valle and the changes that have occurred in the same following the implementation of Integrated Quality System at the University del Valle called GICUV, which includes the Standard Model MECI Internal Control, Self Assessment and Accreditation, SISTEDA, Technical Quality Standard NTCGP: 1000 and other quality standards.

To provide compliance with this objective was posed primarily a qualitative research, based on a comprehensive literature review about the process in question, semi-structured interviews with people who are representative and were linked to the University before 2000, hermeneutical analysis type and finally made some surveys which gave us quantitative information but are listed as a reference more than rigorous statistical support for this analysis.

As a strategy for presenting the results, after the documentary record, we present the results of the interviews and our analysis using the diamond as a methodological guide the teacher's philosophical Renee Bedard.

The results indicate that there is evidences, described by different actors that all the work of implementing the System of Quality GICUV has generated changes in practices, processes, habits, customs, values, attitudes, rituals, it is also clear that the model has

theoretical validity accepted by the community, but yet the community has doubts about the merits of the model against the actual search GICUV Quality.

Finally the work of change in organizational culture is being done and much remains to be done, although the University has been accredited as an institution of higher quality and have received recognition by the ICONTEC by the application of Technical Standard Quality NTCGP 10000.

Ishikawa, Kaoru said in Colombia in the eighties in Japan were learning Quality: well, that is precisely what is happening in the Central Administration of the University of Valle. He is learning.

We invite you to read our analysis.

## RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como objetivo realizar un estudio de la cultura organizacional de la Administración Central de la Universidad del Valle durante el período 2000-2010, destacando los cambios que se han dado en la misma a raíz de la implantación del Sistema Integral de Calidad de la Universidad del Valle denominado GICUV, el cual comprende el Modelo Estándar de Control interno MECI, la Autoevaluación y Acreditación, el SISTEDA, la Norma Técnica de Calidad NTCGP: 1000 y otras normas de calidad.

Para dar cumplimiento a este objetivo se planteó fundamentalmente una investigación de tipo cualitativo, basado en una exhaustiva revisión documental y su análisis, unas entrevistas semi-estructuradas con personas representativas que están y estuvieron vinculadas a la Universidad desde antes del año 2000, en un análisis de tipo hermenéutico, en la observación directa e incluso participante de los autores y finalmente se realizaron unas encuestas que nos dieron información de tipo cuantitativo pero se presentan mas como referencia que como soporte estadístico con rigor para el presente análisis.

Como estrategia de presentación de resultados, registramos lo encontrado en la revisión documental, señalamos aportes recopilados a través de las entrevistas, de la observación directa y de nuestras opiniones, para posteriormente analizar este triángulo, utilizando como modelo de análisis teórico el rombo filosófico de la profesora Renée Bédard.

Los resultados señalan que hay evidencias, descritas por diferentes actores de que todo el trabajo de implantación del Sistema Integral de Calidad GICUV ha generado cambios en prácticas, procesos, hábitos, costumbres, valores, actitudes, ritos, de la denominada Administración Central de la Universidad, que además está claro que el modelo Gestión Integral de Calidad GICUV, promulgado y en proceso de implantación por la Universidad durante la década de análisis en este trabajo, tiene una validez teórica aceptada por la comunidad, pero que sin embargo parte de la comunidad tiene dudas sobre las bondades del mismo frente la búsqueda real de la Calidad.

Finalmente el trabajo señala que el proceso de avance hacia una cultura organizacional orientada a la calidad, basada fundamentalmente en la Implantación del GICUV se está haciendo y no es un trabajo concluido, a pesar de que la Universidad ha sido Acreditada como una institución de alta Calidad y de haber recibido el reconocimiento por el ICONTEC por la aplicación de la norma Técnica de Calidad NTCGP 10000.

Ishikawa, Kaoru dijo en Colombia en los años ochenta que en Japón estaban aprendiendo de Calidad; pues bien, eso es precisamente lo que está sucediendo en la Administración Central de la Universidad del Valle. Se está aprendiendo.

Invitamos a leer nuestro análisis.

## **1. EL PROBLEMA**

### **1.1. Definición del Problema: antecedentes, descripción y formulación de la pregunta de análisis**

La Universidad del Valle es una institución de educación superior, la cual fue creada por la ordenanza No.12 del 11 de junio de 1945, expedida por la Asamblea Departamental del Valle del Cauca, con el nombre de "Universidad Industrial del Valle del Cauca". Este nombre fue cambiado posteriormente, en el año de 1954 por la Ordenanza No. 10 al que actualmente tiene: "Universidad del Valle". Es una institución que ha afrontado diferentes momentos históricos que han marcado y dejado huella.

Entre 1945 y 1957, la Universidad arranca todo un proceso de gestación de proyectos a partir de los cuales se buscaba unos desarrollos iniciales y la orientación de la Universidad hacia una política de vinculación con su medio geográfico y social. Proceso que se consolida a lo largo de la década de los años sesenta periodo en el cual se crea la Oficina de Planeación Universitaria que tenía como principal tarea diseñar la planeación general de la Universidad, los planes para una nueva sede y la transformación de la Universidad en un sistema universitario regional. Luego de ello, llega un periodo de crisis entre 1971 y 1980, reflejo de la crisis del estado colombiano<sup>1</sup>. El panorama en años

---

<sup>1</sup> Las protestas estudiantiles, se extendieron a temas como la represión académica y el elevado nivel de exigencia a los estudiantes.

ochentas se transforma, y la Universidad logra la sostenibilidad de su perfil de universidad moderna, a través de los desarrollos en investigación y de prestación de servicios, proceso que se va a concretar en los años 90's del fin de siglo.

Así, la Universidad del Valle inicia, de manera voluntaria, el proceso de implantación de elementos contenidos en lo que hoy se conoce como el GICUV, al definir como estrategia de sus políticas de formación, la institucionalización de un sistema de planeación universitaria y como un elemento de éste, el subsistema de autoevaluación institucional, en su Plan de Desarrollo 1986 – 2000 .

Desde este momento se plantea que la autoevaluación es un proceso que debe incorporarse como elemento permanente en el funcionamiento de una institución de Educación Superior la cual pretende mantener un ciclo de mejoramiento permanente de la calidad.

La Institución da unos pasos en este sentido de manera autónoma y paralelamente se realizan unos esfuerzos de carácter aislado para transmitir principios de la cultura de calidad con soporte teórico en la calidad japonesa muy difundida por la época entre las empresas vallecaucanas, especialmente algunas consideradas iconos de la región.

En el año de 1991 se expide la Nueva Constitución Política Colombiana y en ella se declara la Autonomía Universitaria. Así, como desarrollo de la Constitución, en el año de

---

1992 fue firmada en Colombia la Ley 30 (Ley marco de la Educación Superior en Colombia).

Las Instituciones de Educación Superior en Colombia, regidas por esta Ley buscan dar respuestas a la necesidad expresa de fortalecer la calidad de la Educación Superior y al propósito de hacer reconocimiento público del logro de altos niveles de calidad.

A fines de 1994, ante el surgimiento del Consejo Nacional de Acreditación, CNA, los directivos de varias universidades, entre ellos directivos de la Universidad del Valle, con el apoyo de la Asociación Colombiana de Universidades –ASCUN-, deciden emprender un esfuerzo colaborativo en busca de la calidad académica. Nació así, sin convenios escritos ni estatuto oficial, el denominado “grupo de las 10”.

En 1995, al interior de la Universidad del Valle, se conforma el “Grupo Gestor” de autorregulación, constituido por profesores de la Facultad de Salud, Artes Integradas y Administración. Este “Grupo Gestor” se encargó de definir y estudiar las instancias y los procedimientos para adelantar el proceso de autoevaluación descrito en el Plan de Desarrollo 1986 – 2000 y acreditar sus programas.

En 1996, la Universidad del Valle organizó el Comité Central de Autorregulación –CCA-, y le dio inicio, así, al proceso de autoevaluación de algunos programas académicos de la Universidad. Iniciaron los programas de Medicina, Ingeniería Eléctrica e Ingeniería Química.

La Universidad del Valle en 1998 sufre una crisis institucional y financiera, lo que genera un retraso al desarrollo del proceso de autoevaluación basado fundamentalmente por la pérdida de talento humano capacitado en estos conceptos y el cual decidió jubilarse. La crisis trajo consigo un proceso de autorreflexión y de hecho de autoevaluación, que hace que la institución tome varias medidas para sacarla a flote. Una de ellas fue la de fortalecer los procesos de autoevaluación académica e ir en busca de la acreditación de programas y la acreditación institucional.

De otra parte, en los primeros años del siglo XXI, el Gobierno Nacional obliga a las instituciones públicas, incluidas las de Educación Superior a implantar el MECI (Modelo Estándar de Control Interno), así mismo a implantar la norma técnica de calidad NTCGP-1000: 2004 y a implantar el SISTEDA, lo que lleva a que las directivas de la Universidad emanen resoluciones que acogen estas directivas.

La Universidad define su Sistema de Gestión Integral de Calidad “GICUV”, como la conjugación de estos cuatro modelos o estrategias de calidad, a saber: Autoevaluación y Acreditación, MECI, NTCGP: 1000: 2004 y SISTEDA, mediante la Resolución No.847 de marzo 4 de 2008.

a) Sistema de Desarrollo Administrativo –SISTEDA; establecido en la Ley 489 de 1998 y reglamentado a través del Decreto 3622 del 10 de octubre del 2005, emanado de la Presidencia de la República, como un conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros de las



entidades de la Administración Pública, orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional.

b) Programa Institucional de Autoevaluación y Calidad, establecido mediante la Resolución N°. 031 del 13 de Junio del 2002, emanada el Consejo Superior de la Universidad del Valle, como dimensión inherente a las funciones académicas, docentes, investigativas, de bienestar y de gestión, en concordancia con el proyecto Institucional de la Universidad, enmarcado en la ley 30 de 1992.

c) Sistema de Control Interno con base en el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005: establecido mediante el Decreto 1599 de mayo 20 de 2005. Este busca unificar criterios y parámetros básicos de Control Interno, procurando construir la mejor forma de armonizar los conceptos de control, eliminando la dispersión conceptual existente, permitiendo una mayor claridad sobre la forma de desarrollar la función administrativa del Estado. El MECI se adoptó en la Universidad del Valle mediante la Resolución 076 del 12 de Diciembre de 2005.

d) Sistema de Gestión de la Calidad con base en la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004: Establecido mediante el Decreto 4110 de diciembre de 2004, expedido por la Presidencia de la República. Entendido como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios

En la Universidad del Valle se vienen, además, dando pasos para la certificación de calidad de Laboratorios, de unidades académico administrativas como la Biblioteca, en las Sedes Regionales y en las unidades especializadas de prestación de servicios a la comunidad; en general, basados fundamentalmente en las normas ISO: 9001:2008, ISO 2200, ISO 14000, ISO 27001, ISO / IEC 17025:2005, entre otras y con el apoyo irrestricto de las directivas de la entidad.

Así mismo, dado que la Universidad tiene un servicio médico para atender a su comunidad, las directivas de este con el apoyo de su gente han trabajado en procesos de calidad a fin de tener su certificado de habilitación de conformidad con las normas de Sistema de Gestión de Calidad para el Sector de la Salud.

Hemos finalizando la primera década de este siglo XXI y es claro que la Universidad del Valle ha venido avanzando en la implantación de todos estos procesos y desde el punto de vista técnico instrumental se puede apreciar claramente el mismo. Sin embargo, no se puede desconocer que todo esto se ha venido implantando en medio de una cultura organizacional la cual no desconoce la calidad como elemento vital de las organizaciones modernas, con la colaboración de talento humano vinculado a la institución que han manifestado algunas veces escepticismo, otras apoyo, que ha participado del proceso de diversas maneras, que lo desconocen en algunos, que es indiferente para otros , que voluntariamente quiere contribuir, en fin, que tiene su propio pensamiento y acción frente al mismo.

Lo que nos da a pensar que existe una dimensión sobre la que poco se ha reflexionado, e incluso, visualizado con la implementación del GICUV, que es precisamente la cultura de la institución. Así, nuestro cuestionamiento central gira en torno a la siguiente pregunta que nos justifica el trabajo:

## **1.2 Justificación**

La pregunta de análisis que nos hemos hecho es la siguiente:

**¿Se está avanzando hacia una cultura de calidad en la Administración Central de la Universidad del Valle, dado el proceso de implantación del Sistema Integral de Calidad denominado GICUV teniendo como período de análisis desde el año 2000 al 2010?**

El interrogante surge con el ánimo de exponer cual es esa cultura que se está formalizando en la Administración Central de la Universidad y específicamente al interior del Edificio de Administración Central con nomenclatura interna 301. Pretendemos dejar un registro de datos, hechos, opiniones, vivencias que indiquen como va el proceso de búsqueda de la calidad teniendo en cuenta que el mismo se inició de manera voluntaria y hoy día se hace realmente obligatorio a la luz de las disposiciones legales.

Tenemos claro que un proceso de implantación de modelos de calidad como los que involucra el GICUV significan la participación de personas de todos los niveles de la organización, lo que hace que se generen cambios en las prácticas, en los

comportamientos, en los valores, en las costumbres, en el liderazgo, en la comunicación, en el poder, en los ritos, en las historias, e incluso en los principios, por mencionar algunas variables que nos llevan a pensar en un proceso de cambio de la cultura organizacional.

La Universidad del Valle es una entidad de carácter oficial, con una misión eminentemente social encaminada a la formación integral de jóvenes a través de programas de educación superior, la cual no ha sido ajena al concepto de calidad, y de la cual no podemos aseverar que la calidad esté presente en ella sólo desde el momento en que se empezó a tratar el tema de la Autoevaluación y Acreditación.

La Universidad del Valle es una entidad reflejo de la sociedad colombiana actual, es un pequeño cosmos con especificidades pero conectado a múltiples variables sociales de todo tipo, lo que nos invita a reconocer que elementos de la cultura organizacional de la Universidad del Valle previo a la implantación del GICUV eran compatibles con una cultura enfocada hacia la calidad, y como esa cultura de la calidad se ha impregnado en el comportamiento de la comunidad universitaria, así mismo, que elementos le han favorecido y cuáles no el afincamiento de esta cultura en la organización, específicamente en lo que se reconoce físicamente como la Administración Central y finalmente dejar una serie de aportes e inquietudes a la Universidad y a otras universidades abocadas a implantar los modelos de calidad para que lleven el proceso pensando en cultura que favorezcan la calidad en todo sentido, en el largo plazo, y no en el lleno de requisitos para un reconocimiento de corto plazo y efímero.

### **1.3. Objetivo General y Objetivos Específicos.**

#### **Objetivo General:**

Estudiar la cultura de la calidad en Administración Central de la Universidad del Valle en el período 2000 - 2010.

#### **Objetivos Específicos:**

Analizar el proceso histórico de implantación del Sistema de Gestión Integral de Calidad de la Universidad del Valle GICUV.

Identificar y analizar las prácticas (praxeología) que caracteriza la cultura de la calidad en la Administración Central de la Universidad.

Identificar y analizar los criterios de validez (epistemología) que caracterizan la cultura de la calidad en la Administración Central de la Universidad el Valle.

Identificar y analizar los valores fundamentales (axiología) que caracterizan la cultura de la calidad en la Administración de la Universidad del Valle.

Identificar y analizar los principios fundadores (ontología) que caracterizan la cultura de la calidad en la Administración Central de la Universidad del Valle.

#### **1.4. Diseño Metodológico**

La presente propuesta de investigación estuvo orientada desde un enfoque cualitativo a través de los métodos, análisis documental, etnográfico y hermenéutico. De acuerdo con García Gutiérrez AL., en su texto: "Tratamiento y análisis de la documentación", el análisis documental es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico-sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas. En cuanto al método etnográfico el investigador busca información detallada de los diferentes aspectos de la vida de un grupo humano, a través del trabajo de campo. El trabajo de campo se constituye en el camino que le permite al etnógrafo obtener información de los diferentes aspectos de otra cultura, según lo señala los antropólogos Bronislaw Malinowski en Inglaterra y Frans Boas en Estados Unidos, quienes propusieron el método etnográfico como instrumento o forma de investigación social. (Pineda, 1987); puede decirse que la hermenéutica (del griego hermeneutikós, interpretación) en términos generales es la pretensión de explicar las relaciones existentes entre un hecho y el contexto en el que acontece. Aunque en un principio la hermenéutica constituyó un campo cuya aplicación se vio restringida exclusivamente a cuestiones de carácter bíblico, hoy en día se emplea en el análisis e interpretación de textos y contextos filosóficos, históricos, literarios, científicos, etc. Fueron los alemanes Friedrich Ernest Daniel Schleiermacher (1768-1834), Wilhelm Dilthey (1833-1911) y Edmund Husserl (1859-1938) quienes empleando a la

hermenéutica como método pretendieron explicar toda manifestación de la vida del hombre.

La investigación implicó la realización de un análisis documental que nos permitiera establecer elementos de la cultura que se viene afincando en la Administración Central de la Universidad del Valle entre los años 2000-2010; por supuesto con énfasis en la recopilación y análisis de documentos que nos indicaran el avance del proceso de implantación del GICUV.

De igual forma se complementó esta investigación con relatos u opiniones dadas por algunos protagonistas de la cultura de la universidad y con la observación directa y participante de los autores de este trabajo.

La interpretación de la recopilación y análisis documental, las opiniones expresadas por los diferentes actores consultados, la observación directa y participante de los autores y el resultado de las encuestas, se exponen a la luz de el modelo de análisis teórico denominado el “Rombo filosófico de Renée Bédard”. Es decir identificando y analizando las prácticas, (praxeología), los criterios de validez (epistemología), los valores, símbolos, mitos y demás elementos que son representativos para la comunidad en estudio (axiología) y finalmente se buscó identificar y analizar los principios fundadores (ontología), que caracterizan la cultura de la denominada Administración Central de la Universidad del Valle.

Como se podrá apreciar en este trabajo se privilegia el enfoque de investigación cualitativa pues este permite la comprensión del sentido dado por los y las actores (as), sus vivencias y participación en el proceso objeto de indagación, además en este método se asume la realidad como una construcción histórica e interacción cultural y se privilegia la dimensión subjetiva de la realidad.

Debemos precisar que consideramos la encuesta realizada, la consideramos un elemento complementario a nuestro trabajo de recopilación y análisis documental, al trabajo de campo con las encuestas y a la observación directa y participante que realizamos y no como el soporte central de la misma, dado que el total de personas que nos respondieron es el equivalente a un treinta por ciento (30 %) de la población que estimamos tiene la Administración Central con la característica de haber laborado durante la década objeto de análisis, la cual consideramos la población en términos estadísticos, aunque las respuestas obtenidas por parte de los funcionarios las consideramos importantes para soportar algunos testimonios.

### **Selección de experiencias.**

La selección de participantes o colaboradores para realizar el análisis correspondiente al proyecto, se realizó durante la primera fase del mismo: se levantó un listado de posibles colaboradores con un perfil general que nos permitiera establecer, de un lado, su percepción acerca de la cultura organizacional asociada a la calidad en la denominada Administración Central de la Universidad previo a toda la normativa de calidad impuesta por el Estado y que también nos pudieran dar elementos sobre la cultura de la



denominada Administración Central que ellos aprecian hoy día, y específicamente la asociada a la calidad con la implantación del GICUV y otras prácticas conexas de calidad. Se buscó como característica fundamental contar gente vinculada de manera definitiva a la Universidad con anterioridad al año 2000 y que aún estén vinculados a la institución a excepción de unas pocas apreciaciones recibidas unos pocos estudiantes o monitores que hoy día trabajan con la institución, así como de una mínima participación de personal vinculado hoy como contratista o como provisional pero que lleva algunos años laborando en alguna de las oficinas cubiertas por nuestro análisis y por supuesto de los jubilados que colaboraron con información, que aunque no tienen el vínculo que tenían antes de serlo, siguen colaborando con la institución.

### **Consideraciones Éticas**

Según la Asociación Americana de Antropología, el colaborador o participante en la investigación debe ser la prioridad de la misma, en este sentido, es perentorio proteger sus derechos, su identidad y mantener una comunicación clara y honesta sobre el propósito de la investigación.

Dado que se trata de personas vinculadas de alguna manera a la comunidad universitaria se siguió un proceso de acercamiento formal a las personas que contribuyeron con este estudio. Consideramos que muchas de las investigaciones de una u otra forma pueden representar amenazas de distinto tipo y en diferentes momentos a quienes participan en ellas. Para el caso que nos ocupa, consideramos que el abordaje y el diseño de instrumentos, así como el contacto en general con la organización y las personas que

nos colaboraron fue utilizando los canales regulares, los permisos debidos y obviamente no pretendemos dejar evidencia personal de testimonios que de una u otra forma puedan generar algún tipo de conflicto institucional. Buscamos reducir amenazas por intrusión (dada la naturaleza de la información, en muchos casos resultado de procesos personales de afirmación, confrontación social y reflexión de posiciones subjetivas complejas) y de tipo político (entendido en el sentido amplio como la relación de con otros sujetos e individuos, especialmente dada aquí por la naturaleza y el tipo de institución sobre la que se realiza la investigación). Por todo lo anterior no dejamos totalmente explícito el nombre de las personas que nos colaboraron con nuestro trabajo dejando sus testimonios.

### **Los Instrumentos**

Los instrumentos para la recolección de la información que se hacen necesarios acorde a las características metodológicas planteadas, presentan, por una parte, un marcado énfasis cualitativo fundamentado en la tradición de las investigaciones sociales y, por otra parte, su diversidad posibilitan un abordaje abarcador de las variadas fuentes de información. Por ello, los instrumentos propuestos son: la revisión y el análisis documental, la entrevista en profundidad, la observación directa y participante de los autores.

Como ya se mencionó, desarrollamos un instrumento guía para las entrevistas en profundidad y también un instrumento de tipo cuantitativo (encuesta) que se hizo para investigar percepción de parte del colectivo que labora en el edificio de la Administración Central de la Universidad y que cumpliera con la característica de haber laborado al

menos durante el periodo de análisis. La utilización y resultados de este último instrumento lo consideramos más un refuerzo a los aportes de tipo cualitativo a la triangulación de los otros métodos.

### **Unidad de Análisis “La Administración Central de la Universidad del Valle”**

Como su nombre lo indica es la dependencia central en la cual se encuentran las oficinas desde donde se dirigen y ejecutan las principales decisiones de tipo académico administrativo de la Universidad del Valle.

La Administración Central está compuesta por la Rectoría, La Vicerrectoria Académica, La Vicerrectoria de Investigaciones, la Vicerrectoría Administrativa, la Vicerrectoría de Bienestar Universitario, la Dirección de Regionalización.

La Rectoría tiene las siguientes de dependencias: El Despacho, la Oficina de Control Interno, la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, la Oficina de Informática y Telecomunicaciones, la Oficina Jurídica y la Secretaria General.

La Vicerrectoría Académica tiene las siguientes dependencias : El Despacho, la Dirección de Auto evaluación y Calidad académica, la Dirección de Extensión y Educación Continua, la Dirección de Nuevas Tecnologías y Educación virtual , la División de Admisiones y Registro Académico incluida el Área de matrícula Financiera y la División de Bibliotecas.

La Vicerrectoría de Investigaciones tiene las siguientes dependencias: El Despacho, La dirección de Transferencia de Resultados de Investigación, la Oficina de Relaciones Internacionales, el Programa Editorial.

La Vicerrectoría Administrativa tiene las siguientes dependencias: El Despacho, La División Financiera, la División de Recursos Humanos, la División de Administración de Bienes y Servicios y la División de Contratación.

La Vicerrectoría de Bienestar Universitario tiene las siguientes dependencias: El Despacho, la Sección de Desarrollo Humano y Promoción Socio Económica, la Sección de Cultura, Recreación y Deporte, la Sección de Salud Ocupacional, el Restaurante Universitario y la Oficina de Bienestar Profesor.

La Dirección de Regionalización tiene a su cargo el Despacho y las Sedes Regionales.

Para efecto de nuestro análisis tuvimos en cuenta las dependencias de la Administración Central que están ubicadas en el Edificio de Administración Central cuya nomenclatura interna es el Edificio 301.

Por tanto nuestro análisis no incluye el Servicio Médico, el Restaurante Universitario, la Biblioteca, la Dirección de Nuevas Tecnología y Educación Virtual, el Servicio de Salud, las Sedes Regionales, ni las Secciones de Desarrollo Humano y Promoción Social y Salud Ocupacional.

**Acerca de las personas entrevistadas y de las que contestaron nuestras encuestas**

Las entrevistas en profundidad las realizamos con la participación de servidores públicos de la Universidad de diferentes estamentos y de diverso nivel en la escala laboral, se entrevistaron desde a un miembro del Consejo Superior, pasando por algunos Directores de División, algunos Jefes de Sección, Coordinadores de Área, profesionales de distintas Áreas, un jubilado que participó de todo el proceso de implementación del GICUV y trabajó en aspectos de calidad en la Universidad en la década de los noventa, una persona que ha trabajado en la Administración Central y a su vez ha participado de los altos cuadros directivos de la organización sindical mayoritaria de la Universidad e incluso en cuadros directivos sindicales a nivel nacional, así mismo, tuvimos la oportunidad de entrevistar un par de personas que perteneciendo a la comunidad universitaria ven a la administración como su proveedor principal, es decir no trabajan en ella pero su labor significa interactuar permanentemente con diverso los funcionarios de la misma. Igualmente tuvimos en cuenta para nuestra apreciaciones el material de un foro que sobre la cultura de la Calidad en la Universidad del Valle desarrolló el Área de Capacitación de la División de Recursos Humanos, en equipo con el Área de Calidad y Mejoramiento Continuo, en éste participaron como ponentes dos profesores de la Facultad de Administración, uno de ellos fue Decano de la misma y otro es un experto en materia de Calidad. También tuvimos en cuenta la opinión de dos personas vinculadas a la Administración Central por mas de cinco años mediante diversas modalidades entre estas la de monitor , la de contratista y la de provisional o supernumerario. Entrevistamos también a una docente clave en el proceso de implantación del GICUV y el otorgamiento del reconocimiento de la Acreditación Institucional de la Universidad, también nos

colaboró con sus aportes un profesional del Área de Control Interno y quien realiza una labor de seguimiento al proceso de implantación del MECI, finalmente podemos señalar que realizamos una entrevista en profundidad con un grupo focal perteneciente al equipo ejecutivo y profesional de la División de Recursos Humanos.

En cuanto a las encuestas se solicitó la colaboración de ciento cuatro (104) personas, sin embargo recibimos respuesta de treinta y un (33) personas. Podemos señalar y en aras de no mencionar nombres que recibimos respuesta de : Dos (2) Coordinadores de Área, uno ( 1) de la Vicerrectoría Administrativa y uno (1) de una Oficina Asesora de la Rectoría, seis ( 6 ) técnicos de diversas áreas, diez (10) profesionales de diversas áreas, cuatro (4) Jefes de División, todos de la Vicerrectoría Administrativa, un ( 1) jefe de oficina asesora de la Rectoría, dos (2) jefes de sección, ambos de la Vicerrectoría Administrativa, dos (2) Directores de Oficina, ambos de la Vicerrectoría Académica, tres ( 3) Secretarias, de diversas áreas y una (3) personas que no señalaron nombre ni la dependencia. Caber anotar que veintiséis de las treinta cuatro personas que contestaron la encuesta tienen título de postgrado, uno es tecnólogo, otro es técnico y otros tres son bachilleres, u otros no contestaron al respecto.

## **2. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1. Marco Teórico**

#### **2.1.1. Hombre y Cultura <sup>2</sup>**

La relación entre el hombre y la cultura ha resultado siempre incómoda para el hombre. El eje de la discusión es si el hombre como creador de la cultura, puede modificarla y dirigirla hacia donde él mismo decida o, por el contrario, si la cultura es la primera creación humana que, cual cuento de ciencia ficción, se ha revelado contra su creador y es ella quien modifica al hombre y lo lleva por donde quiere. La única base desde la que se puede partir con cierta seguridad, es que sin hombre no hay cultura. El hombre crea pues cultura.

Teniendo claro esto, iniciamos este trabajo expresando el pensamiento freudiano al respecto y lo que éste recoge de pensadores como Sócrates, Aristóteles, Kant, Nietzsche, entre otros.

Para Freud no es difícil concluir que no sólo es la cultura quien modifica al hombre, sino que esto es el centro del problema. La cultura le hace pagar al hombre un precio por culturizarse y ese precio es la represión de sus pulsiones. Freud coincide con Aristóteles en aquella vieja frase en la que se afirma que el que vive fuera de la polis o es una bestia

---

<sup>2</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/EIHombre+y+la+Cultura>

o es un dios. Aristóteles expresó esta frase precisamente contra los bárbaros que no tenían la producción cultural griega-ateniense. Así pues, si quieres vivir en la polis, el peaje a pagar es la culturización, lo cual implica aprender a ganar debates y persuadir a otros en el ágora con argumentos y no con golpes. Esta es, diría Nietzsche, la tiranía del logos.

Para Freud, la cultura a la vez, es padre represor y es padre amoroso. Por la cultura se experimentan sentimientos tan mutuamente excluyentes como poderosos, pues, si bien por un lado, como decía Kant, representa una coraza protectora del mundo y de la naturaleza agreste, por otro, es la gran represora de instintos.

Para Freud es forzoso reconocer la medida en que la cultura reposa sobre la renuncia a las satisfacciones instintuales: hasta qué punto su condición previa radica precisamente en la insatisfacción (¿por supresión, represión o algún otro proceso?) de instintos poderosos. Esta frustración cultural rige el vasto dominio de las represiones sociales entre los seres humanos y en ella reside la causa de la hostilidad opuesta a toda cultura (Freud, 1999, p. 90).

En Freud toma forma un ideal de hombre ciertamente distinto de cualquier concepción filosófica, la incorporación de la ciencia y el estudio no del ser, sino del hombre en sí en su más profunda intimidad: vuelven al hombre-pensador como el sujeto-objeto de lo que está buscando.

Según Freud el ser humano cae en la neurosis porque no logra soportar el grado de frustración que le impone la sociedad en aras de sus ideales de cultura, deduciéndose de



ello que sería posible reconquistar las perspectivas de ser feliz, eliminando o atenuando en grado sumo estas exigencias culturales (Freud, 1999,. 81).

Así pues, la neurosis, no es sino el resultado de una cultura francamente represora frente a un individuo naturalmente hedone-eudemonista.

Cultura, Moral y Ética, el punto de partida de Freud es que el hombre tiene algunas inclinaciones tan naturales como necesarias. La primera de ellas es su agresividad, por eso dice a propósito de la frase “Amarás a tu prójimo como a ti mismo”, que la considera francamente absurda, irrealizable y por ende, cargada con una dosis significativa de represión cultural:

La verdad oculta tras de todo esto, es la de que el hombre no es una criatura tierna y necesitada de amor; que sólo osaría defenderse si se le atacara, sino por el contrario, un ser entre cuyas disposiciones instintivas también debe incluirse una buena porción de agresividad. Por consiguiente, el prójimo no le representa únicamente un posible colaborador y objeto sexual, sino también un motivo de tentación para satisfacer en él su agresividad, para explotar su capacidad de trabajo sin retribuirle, para aprovecharlo sexualmente sin su consentimiento, para apoderarse de sus bienes, para humillarlo, para ocasionarle sufrimientos, martirizarlo y matarlo. Homo hominis lupus (Freud, 1999, p. 102).

Alejandro Ocampo en el análisis que hace del texto anterior en el documento “El Hombre en el Espejo: Un Acercamiento a la Ética de Sigmund Freud” publicado en la revista Electrónica Razón y Palabra No 42, concluye que del análisis de Freud se desprende la

idea de que la cultura busca el dominio de la agresividad humana, lo cual, conlleva ciertos contras, pues entra en oposición con la naturaleza del hombre mismo. Las pasiones instintivas son más poderosas que los intereses racionales, Platón lo entendió bien cuando expulsó de la República a los poetas estableciendo así, toda una cultura. La necesidad de imponer la ley o una normatividad como eje regulador de las relaciones humanas, es cierto, puede reprimir el sentimiento agresivo franco, pero no alcanza a las manifestaciones más discretas y sutiles de la agresividad el hombre que, efectivamente, se dan simplemente por la naturaleza humana. La felicidad pues, que produce el ejercer esas pasiones e instintos se ve limitada fuertemente y deja al hombre dos salidas: la primera es la de convertirse un franco rebelde anticultural o al menos darse espacios de desahogo a través de alguna forma para evitar la neurosis y la segunda, sublimar esos instintos, es decir, recurrir a los desplazamientos de la libido previstos en el aparato psíquico. Esto último es particularmente interesante, pues se trata de reorientar los fines instintivos de tal manera que eludan la frustración del mundo exterior, de esta forma se obtienen satisfacciones similares a las que el artista experimenta en la creación, a las que el investigador experimenta al encontrar soluciones. A través de estas canalizaciones, se experimentan placeres o felicidad de fuentes superiores a las puramente naturales o instintivas, sin embargo, las satisfacciones que se obtienen de esas fuentes son tan pasajeras como cada vez más insuficientes.

En el pensamiento Freudiano existe una crítica y una reflexión sobre la cultura y, por ende, sobre la moral, retoma marcadas enseñanzas tanto socráticas como aristotélicas para fundirlas mediante el proceso ciencia: “Conócete a ti mismo” y “Animal político”, son rescatadas por este médico vienés sólo para hacer recordar una cosa: después de todo el

hombre no es sino un animal, un simple y sencillo animal que, pese a todos sus esfuerzos no puede dejar su condición de animal y en su profunda necesidad de diferenciarse de los demás animales, se ha preocupado por conocerlo todo, ha creado e inventado todo, incluyendo un complejo sistema tanto tangible como intangible, dejando la introspección y el estudio sobre sí mismo para después, pues ha caído en cuenta de la terrible desesperación que le puede producir hacerlo, ya que puede significar romper con esa tan melosa y necesitada idea de efectiva libertad individual y llegar a una conclusión tan orgullosamente demoledora como el determinismo. Después de todo, el hombre sólo es un animal que no ha querido conocerse.

Freud psicoanaliza la cultura, lo desesperanzador para él es que no hay salida, el hombre vivirá siempre en tensión entre la cultura impuesta y su realidad natural, vivirá permanentemente el malestar en la cultura.

Como punto final de este aparte, hay una corta frase que, en buena medida, sintetiza de una manera bastante acertada, parte del pensamiento freudiano sobre el hombre y la cultura: “Por consiguiente, la cultura domina la peligrosa inclinación agresiva del individuo, debilitando a éste, desarmándolo y haciéndolo vigilar por una instancia alojada en su interior, como una guarnición militar en la ciudad conquistada” (Freud, 1999, pp. 114–115).

### 2.1.2. Acerca de la Cultura<sup>3</sup>

El uso de la palabra CULTURA fue variando a lo largo de los siglos. En el latín hablado en Roma significaba inicialmente "cultivo de la tierra", y luego, por extensión metafóricamente, "cultivo de las especies Humanas". Alternaba con civilización, que también deriva del latín y se usaba como opuesto a salvajismo, barbarie o al menos rusticidad. Civilizado era el hombre educado<sup>4</sup>.

Desde el siglo XVIII, el romanticismo impuso una diferencia entre civilización y cultura. El primer término se reservaba para nombrar el desarrollo económico y tecnológico, lo material; el segundo para referirse a lo "espiritual", es decir, el "cultivo" de las facultades intelectuales. En el uso de la palabra "Cultura" cabía, entonces, todo lo que tuviera que ver con la filosofía, la ciencia, el arte, la religión, etc. Además, se entendía la cualidad de "culto" no tanto como un rasgo social sino como individual. Por eso podía hablarse de, por ejemplo, un hombre "culto" o "inculto" según hubiera desarrollado sus condiciones intelectuales y artísticas. Esto es hoy muy frecuente.

Las nuevas corrientes teóricas de sociología y la antropología contemporáneas redefinieron este término, contradiciendo la conceptualización romántica. Se entiende CULTURA en un sentido social. Cuando se dice "CULTURA China", "CULTURA Maya", se está haciendo uso muy distinto de aquel, se refiere a los diversos aspectos de la vida en esas sociedades. En general, hoy se piensa a la CULTURA como el conjunto total de los

---

<sup>3</sup> Fundamentos Sociológicos y Antropológicos; facultad de Administración, Universidad Nacional de Manizales, <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4050006/html/descripcion.html>

<sup>4</sup> Enciclopedia Encarta 2008

actos humanos en una comunidad dada, ya sean éstos prácticas económicas, artísticas, científicas o cualesquiera otras. Toda práctica humana que supere la naturaleza biológica es una práctica cultural.

Los antropólogos culturales han presentado diversas teorías complejas sobre cultura. Es importante aquí hacer una distinción fundamental que hacen los teóricos: algunos consideran la cultura como parte integrante del sistema sociocultural y otros la consideran como un sistema independiente de formación de ideas.

Los antropólogos para quienes la cultura constituye un sistema sociocultural se pueden dividir en cuatro escuelas de pensamiento.

Dos de estas escuelas funcionalistas y la escuela funcionalista-estructuralista, hacen hincapié en el estudio de la cultura en momentos históricos precisos y en lugares bien definidos, estas escuelas se llaman sincrónicas.

El enfoque funcionalista de Malinowski presenta la cultura como un mecanismo utilitario que permite al individuo enfrentar mejor problemas específicos que se presentan durante su búsqueda de satisfacción personal<sup>5</sup>.

Los funcionalistas – estructuralistas como Radcliffe-Brown, consideran la cultura como mecanismo adaptativo que permite a los individuos construirse en una comunidad bien definida en un lugar preciso.

---

<sup>5</sup> [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4050006/CURSO/leccion\\_6/04](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4050006/CURSO/leccion_6/04)

Por el contrario, las escuelas diacrónicas, se preocupan específicamente por la dimensión temporal y los procesos esenciales para el desarrollo de culturas particulares, estas son la escuela histórico- difusionista y la escuela ecológico – adaptaciónista.

La escuela histórica difusionista considera la cultura como configuraciones de formas temporales, interactivas, superorgánicas y autónomas nacidas de circunstancias y de procesos históricos. Desde el punto de vista de la escuela ecológico adaptaciónista, la cultura es un sistema de esquemas de comportamiento transmitido por el medio social, los cuales sirven para integrar comunidades humanas a sus medios ecológicos.

En cuanto a la cultura como sistema de ideas destacamos aquí tres pensamientos, a saber: La escuela cognitiva (que a veces se denomina escuela etnográfica) quiere que la cultura sea un sistema de conocimiento, de estándares aprendido para juzgar, percibir, creer, evaluar, y actuar.

Según Levis Strauss y la escuela estructuralista, la cultura se compone de sistemas simbólicos que son productos acumulativos de espíritu, los fenómenos culturales son la consecuencia de procesos mentales subconscientes.

De otra parte, la escuela simbólica o semiótica propone una óptica interpretativa según la cual la cultura sería un sistema de significados y símbolos colectivos.

A propósito de esto Geertz dice:

"El hombre es un animal suspendido en lienzos de significados que el mismo ha tejido: el conjunto de estos lienzos es lo que yo llamo cultura."

La rama de la antropología simbólica, entiende a cada cultura como un contexto en el cual los sujetos, pueden entender qué se está comunicando, cómo debe interpretarse un gesto, una mirada, y por lo tanto, qué gestos deben hacerse para dar a entender algo, qué palabras deben usarse y cuáles no, etcétera. Es decir la cultura es una red de signos que permite, a los individuos que la comparten, atribuir sentido tanto a las prácticas como a las producciones sociales.

La anterior concepción permite pensar que la cultura es, un contexto social de producción e interpretación de significados y que, como es un contexto social, hay tantas culturas como sociedades.

Definir la cultura resulta de interpretar la diversidad de acciones que realizan los seres humanos para construir sus vidas por medio de su propia actividad.

También podemos decir que un signo y su significado, en la misma sociedad pero en distintas sub-sociedades, pueden tener significados distintos.

De conformidad con las diferentes teorías sobre cultura, existen muchas nociones o definiciones de cultura, aquí presentamos algunas de ellas, como marco de referencia:

- *Edward Tylor*: "La cultura o civilización, en sentido etnográfico amplio, es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad."
- *Franz Boas (1930)*: "La cultura incluye todas las manifestaciones de los hábitos sociales de una comunidad, las reacciones del individuo en la medida en que se vean afectadas por las costumbres del grupo en que vive, y los productos de las actividades humanas en la medida que se van determinadas por dichas costumbres."
- *B. Malinowski (1931)*: "Esta herencia social es el concepto clave de la antropología cultura, la otra rama del estudio comparativo del hombre. Normalmente se la denomina cultura en la moderna antropología y en las ciencias sociales. (...) La cultura incluyó los artefactos, bienes, procedimientos técnicos, ideas, hábitos y valores heredados. La organización social no puede comprenderse verdaderamente excepto como una parte de la cultura."
- *W.H. Goodenough (1957)*: "La cultura en una sociedad consiste en todo aquello que conoce o cree con el fin de operar de una manera aceptable sobre sus miembros. La cultura no es un fenómeno material: no consiste en cosas, gente, conductas o emociones. Es más bien una organización de todo eso. Es la forma de las cosas que la gente tiene en su mente, sus modelos de percibir las, de relacionarlas o de interpretarlas."



- *Clifford Geertz (1966)*: "La cultura se comprende mejor no como complejos de esquemas concretos de conducta –costumbres, usanzas, tradiciones, conjuntos de hábitos- planes, recetas, fórmulas, reglas, instrucciones (lo que los ingenieros de computación llaman 'programas')- que gobiernan la conducta."
- *M. Harris (1981)*: "La cultura alude al cuerpo de tradiciones sociales adquiridas que aparecen de forma rudimentaria entre los mamíferos, especialmente entre los primates. Cuando los antropólogos hablan de una cultura humana normalmente se refieren al estilo de vida total, socialmente adquirido, de un grupo de personas, que incluye los modos pautados y recurrentes de pensar, sentir y actuar."
- *Anthony Giddens (1989)*: "Cultura se refiere a los valores que comparten los miembros de un grupo dado, a las normas que pactan y a los bienes materiales que producen. Los valores son ideales abstractos, mientras que las normas son principios definidos o reglas que las personas deben cumplir."

De conformidad con la investigación realizada por Yvan Allaire y Mihaela E. Firsirotu y presentada en su libro "Theories of Organization Culture" (1984), se puede señalar que hay una gran variedad de nociones y sugerencias respecto a cultura, que la cultura no es un elemento estático, sino materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada ser humano y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos.

### **2.1.2.1 Cultura colombiana<sup>6</sup> – vallecaucana<sup>7</sup>**

La cultura de Colombia tiene su origen esencialmente en el mestizaje cultural de los pueblos nativos con la influencia colonizadora española y europea posteriormente de la influencia de la cultura suramericana.

Colombia es un país de regiones en el que la heterogeneidad obedece a variados factores como el aislamiento geográfico y la dificultad de acceso entre las diferentes zonas del país. Las subregiones o grupos culturales más importantes son los "cachacos" (ubicados en el altiplano cundiboyacense), los "paisas" (asentados en Antioquia, el Eje Cafetero), los "llaneros" (habitantes de los Llanos Orientales), los "vallunos" (zona del Valle del Cauca) y los "costeños" (ubicados en la Costa Caribe), entre otras, cuyas costumbres varían según sus influencias y ascendencias.

En cuanto al Valle del Cauca, éste es un departamento sui generis dentro del contexto identitario del país. Su poblamiento se ha construido históricamente por personas inmigrantes de diferentes regiones del país o del extranjero, las cuales empezaron a interactuar creando una comunidad de intereses y planteando una adscripción al territorio, que le han generado un sentido de pertenencia. La identidad vallecaucana debe ser vista como una clave ideológica-política, ya que sus pobladores se han adscrito a un grupo determinado y la han legitimado a través de la noción de pertenencia y de la movilización

---

<sup>6</sup> "[http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura\\_de\\_Colombia](http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_de_Colombia)"

<sup>7</sup> las dinámicas culturales y la identidad vallecaucana<sup>1</sup> Nancy Motta González- Univalle

estratégica en procura de ciertos fines o de recursos, en disputa con otros agentes sociales. La identidad vallecaucana es un fenómeno social dinámico, que se ha nutrido de la transformación sociocultural.

De acuerdo a lo que señala la profesora de la Universidad del Valle Nancy Motta sobre la cultura del Valle del Cauca se puede decir que el inmigrante en el Valle del Cauca ha provocado una dinámica sociocultural frente a la tierra, la vivienda, lo económico y lo político y ha ordenado un espacio con nuevos imaginarios, nuevos símbolos que ha dado lugar a una hibridación cultural intensa, cabe anotar que el valle del Cauca es la región del país con más presencia de afro descendientes.

La herencia hispánica nos legó un repudio hacia todo lo propio y lo nuestro, y nos impuso todo lo que nos es ajeno y extranjero, por eso lo sobre valoramos.

En estas tierras, una amalgama de seres de piel acanelada, alegre en el quehacer, emprendedora en las labores, amante de la vida y de fortaleza espiritual, se expanden por la llanura, la sierra y el mar, siempre rejuveneciéndose en incesante mestizaje. El departamento el Valle del Cauca se encuentra ubicado en la parte media occidental del país, constituyendo una de las regiones más urbanizadas e industrializadas y de mayores contrastes en el desarrollo social. Su infraestructura de comunicaciones le permite jugar un papel importante en el desarrollo nacional, por estar integrado a la economía de la Cuenca del Pacífico, al centro y norte del país y a la región andina oriental, mediante un sistema de vías terrestres y aéreas que interconectan las principales ciudades y “áreas metropolitanas”. La red de centros urbanos del departamento del Valle del Cauca la ha

hecho acreedora del calificativo de “departamento de ciudades” pues cuenta con un conjunto de núcleos urbanos que generan vínculos y flujos basados en las características de la poblaciones residentes y los bienes y servicios que ofrece externamente, lo cual genera áreas de influencia, con jerarquías y especializaciones<sup>8</sup>.

La ciudad Santiago de Cali, constituye una de las cinco grandes ciudades que hacen parte del desarrollo del país; igualmente entre los 30 centros regionales intermedios a nivel nacional las ciudades de Palmira, Buenaventura, Buga, Tulúa, Yumbo y Cartago juegan un papel importante, en tanto que, Candelaria, Florida, Jamundí, Zarzal, Sevilla, Caicedonia y Roldanillo hacen parte de los 83 centros subregionales mayores. Los otros 28 municipios restantes del departamento se caracterizan como centros subregionales intermedios.<sup>9</sup>

En el departamento del Valle están presentes dos regiones que ambiental y culturalmente se distinguen: la Vertiente del Pacífico y la Cuenca media del río Cauca, conformada la primera, por la llanura del Pacífico y zona de montaña de la Cordillera Occidental y la segunda, por zona de montaña de las cordilleras Occidental y Central y el Valle geográfico del río Cauca, lo cual permite identificar tanto la estructura poblacional, los patrones productivos como las prácticas culturales de los habitantes.

Las dinámicas culturales y la identidad vallecaucana ilustra de manera general el paso de una sociedad rural a una sociedad urbana, con identidades que socio espacialmente se han ido construyendo desde una perspectiva histórico territorial hasta conformar idearios

---

<sup>8</sup>CVC. Plan de Gestión Ambiental Regional Del Valle del Cauca, 2002-2012. Cali,2003., p., 14

<sup>9</sup> Ibíd.

sociales diferenciados, sostenidos por economías excluyentes. Lo que señala esto es que las nuevas identidades se organizarán hoy en día con base en las redes de comunicación masiva. Así como en el pasado, los vallecaucanos recibían a los inmigrantes y adaptaban los códigos culturales foráneos y los reelaboraban para formar culturas híbridas, la identidad vallecaucana se ha de forjar teniendo presente la circulación de mensajes desiguales que llegan y en las cuales la sociedad vallecaucana las ha de apropiar. Tal apropiación se realizará de los elementos que lleguen de varias sociedades, de manera tal que las combinará y transformará. Ese ha sido el espíritu de los vallecaucanos, por eso el departamento ha sido una puerta abierta para los inmigrantes y ahora para la recepción de nuevos productos culturales.

La hibridación cultural vallecaucana, se ha centrado en las poblaciones populares, campesinas, pues éstas residiendo en áreas rurales cercanas a los poblados, han tenido siempre consumos culturales urbanos. La identidad vallecaucana para el siglo XXI será verla dentro de un proceso dúctil y de negociación. Esta se ha construido en términos de las condiciones económicas, sociales y políticas, por tanto la multiculturalidad vallecaucana se expresará en los términos en que negocie su inserción a la globalización.

### **2.1.3 La cultura organizacional**

La cultura de una organización es expresada a través de sus creencias, sus normas operativas, sus prácticas y rutinas, y sus premisas. (Morgan, G. 1998: 190). El concepto de cultura organizacional incluye elementos explícitos e implícitos. Jorge Etkin (2000: 221) incluye entre lo explícito o manifiesto a los conocimientos y tecnologías compartidos por

los integrantes de la organización, dentro de los implícitos a los mitos y leyendas, las imágenes y representaciones compartidas. Estas representaciones constituyen la visión del mundo aceptada y toman la forma de esquemas mentales orientadores de la acción: por ejemplo la necesidad de ser solidarios y cooperar o la conveniencia de constituir equipos para el desarrollo de las tareas.

La cultura corporativa en tanto modelos de creencias y significados compartidos supone la interacción social. El desempeño en la vida social requiere disponer de un repertorio de habilidades sociales, de las que no siempre se tiene conciencia, que se reflejan en comportamientos regidos por códigos no escritos. "...la naturaleza de una cultura se encuentra en sus costumbres y normas sociales, y que si uno adhiere a estas reglas de comportamiento tendrá éxito en la construcción de una apropiada realidad social ". (Morgan, 1998: 116).

Pero la cultura no consiste solamente en un conjunto de reglas a seguir. Garfinkel, citado por Morgan, demostró que "la habilidad de aplicar una regla requiere mucho más que el conocimiento de la regla en sí, ya que las reglas son invariablemente incompletas ". Las normas para actuar en diferentes situaciones resultarán invocadas y definidas sobre la base de la definición que del contexto realicen los sujetos. " Implícitamente tomamos decisiones y asunciones sobre situaciones antes de aplicar cualquier norma o regla, muchas de cuyas decisiones y asunciones se hacen por completo inconscientemente como resultado de nuestro conocimiento sobre situaciones establecidas, apareciendo tales acciones como completamente espontáneas ". (Morgan, 1998: 117)

Los procesos a través de los cuales los sujetos forman y estructuran su realidad, a decir de Karl Weick citado por Morgan, reciben el nombre de procesos de representación. La vida humana requiere que los sujetos tomen un papel activo en la construcción de su realidad a través de diversos esquemas interpretativos. Por ello, la cultura es un fenómeno vital y activo a través del cual las personas crean y recrean el mundo en que viven.

Concebir a la cultura como representación, permite la comprensión de las organizaciones como fenómenos culturales caracterizados por un sistema de significados compartidos. “Las estructuras organizacionales, las reglas, las políticas, los objetivos, las misiones, las descripciones de las tareas y los procedimientos normalizados de operaciones realizan una similar función interpretativa. Para ello actúan como puntos de referencia primarios en el modo de pensar de las personas y dan sentido al contexto en el cual trabajan”. (Morgan, 1998: 119).

La cultura de la organización actuaría, en términos de Morgan, como un “aglutinador normativo que da sustento a toda la organización”. En esta línea de interpretación, los líderes y directivos toman la forma de actores simbólicos cuya función inicial es promover y desarrollar modelos deseables de significado. Las posibilidades de mejoramiento de la acción coordinada, mejoran notablemente a partir de estas experiencias de construcción de sistemas de significados comunes.

Al hablar de cultura organizacional debemos decir que las organizaciones al igual que los individuos tienen una personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o

serviciales, innovadoras o conservadoras. Estas características integran lo que llamamos cultura de la organización.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y principios compartidos entre los miembros de una organización. Dicho conjunto de características es lo que diferencia las organizaciones.

Según J. Campbell hay siete características que, al ser combinadas y acopladas, revelan la esencia de la cultura de una organización:

- **Autonomía Individual.** El grado de responsabilidad, independencia y oportunidad que las personas tienen en la organización para ejercer iniciativa.
- **Estructura.** El conjunto de niveles, normas y reglas, así como la intensidad de supervisión directa de la dirección.
- **Apoyo.** El grado de ayuda y cordialidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- **Identidad.** La medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto más que con su grupo o campo de trabajo.
- **Recompensa al Desempeño.** El grado en que la distribución de premios al personal se base en criterios relativos al desempeño de los trabajadores.
- **Tolerancia del Conflicto.** El nivel de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias.



- **Tolerancia del Riesgo.** El grado en que se estimula (alienta) a los trabajadores a ser agresivos, innovadores y a correr riesgos.

Cada una de las siete características se puede representar en una línea horizontal que se desplaza de izquierda a derecha. La intensidad mínima (baja) con que se presenta cada característica se localiza en el extremo izquierdo, y la máxima (alta) en el derecho. Al evaluar la organización a partir de todas estas características se tiene un perfil completo de ella. Así pues, la cultura de la organización es una imagen compuesta, formada por estas siete características. El perfil o imagen es la base de los sentimientos de significado compartido que tienen los miembros respecto a la organización, de cómo se hacen las cosas en ella y de la manera en que han de obrar.

Estas características pueden combinarse y de esta manera obtener organizaciones altamente diferentes.

Las características antes citadas son relativamente estables y permanentes en el tiempo, como la personalidad de un individuo, de modo que la cultura organizacional es duradera en el tiempo y relativamente estática en su propensión al cambio. Esto, nos permite visualizar, un elemento adicional, el reto que supone modificar la cultura organizacional.

De otra parte algunos autores señalan que hay culturas fuertes y culturas débiles:

Una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente. Cuantos más activos sean los trabajadores que acepten los valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura.

Una cultura fuerte ejerce una influencia muy profunda sobre el comportamiento de sus integrantes y muestra un alto grado de comunidad de ideas y sentimientos. Ejemplo de ello son las organizaciones religiosas, las sectas y las empresas japonesas.

Esa clase de cultura muestra gran consenso entre los trabajadores respecto a los objetivos e ideales de la organización; de esa unanimidad de propósito se originan cohesión, fidelidad y compromiso organizacional, y estos a su vez disminuyen la propensión a abandonar la empresa. Una cultura fuerte aumenta la congruencia de la conducta, en este aspecto puede hacer las veces de la formalización que representan los reglamentos. Con una gran formalización se logra predicción, orden y coherencia; una cultura fuerte consigue lo mismo sin necesidad de documentos escritos, Por consiguiente, hemos de ver en la formalización y la cultura dos caminos que llevan a un mismo destino.

Cuanto más fuerte la cultura organizacional, menos deberá preocuparse la gerencia por el establecimiento de normas y reglas formales para predecir el comportamiento del personal. Es evidente entonces que hay organizaciones cuyas culturas son "fuertes" y

"sólidas" o sea profundamente arraigadas y otras en las que, por circunstancias diversas, ocurre todo lo contrario.

Según Shein, la fortaleza o debilidad de la cultura organizacional depende de varios factores:

- Estabilidad de los miembros de la organización.
- Homogeneidad del equipo directivo.
- Tiempo que el equipo fundador ha trabajado en conjunto.
- Intensidad de las experiencias compartidas por el grupo.
- Tipos de mecanismos de aprendizaje del grupo.

De otra parte, la fuente primera de la cultura de una organización son sus fundadores. Los padres fundadores de una organización siempre han ejercido un notable influjo en la creación de la cultura inicial. Tienen una visión de lo que debe ser ella. El tamaño pequeño que caracteriza a toda nueva organización les facilita imponer su visión a todos los integrantes. Como los fundadores tienen la idea original, suelen también tener prejuicios sobre cómo alcanzar las metas.

La cultura de una organización resulta de la interacción entre:

Los prejuicios y suposiciones de los fundadores y Lo que los primeros integrantes, a quienes los fundadores contrataron, aprenden después con su propia experiencia.

Es evidente que los fundadores suelen tener personalidades fuertes y puntos de vista claros sobre cómo hacer las cosas y tratar a las personas, y ello probablemente explica, el porque hay tantos casos en los que la huella del fundador permanece presente y es la base de la cultura, aun muchos años después de su muerte.

Una vez establecida una cultura, hay prácticas dentro de la organización que la conservan al dar a los integrantes una serie de experiencias semejantes.

La cultura se transmite a los trabajadores en diversas formas, siendo las más potentes las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

Las historias contienen una narración de hechos referentes a los fundamentos, las decisiones trascendentes que afecta el futuro de la empresa. Fundamentan el presente en el pasado, ofreciendo además explicaciones que legitiman las prácticas actuales.

Los rituales son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican quienes son las personas imprescindibles y quienes las prescindibles.

Los símbolos materiales son el diseño y disposición de espacios y edificios, el mobiliario, los privilegios de los ejecutivos y el vestido; que indica a los trabajadores quien es importante, el grado de igualdad deseado por la gerencia y la clase de conducta (aceptación de riesgos, conservadora, autoritaria, participativa, individualista, social) que se juzga apropiada.

El lenguaje es utilizado por muchas organizaciones, como medio de identificar a los integrantes de una cultura. Al aprender ese lenguaje los integrantes atestiguan su aceptación de la cultura y, al hacerlo, ayudan a preservarla.

En este estado de exposición, se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo cambiar la cultura de una organización?

- Diagnosticar y reconocer los elementos de la cultura prevaleciente, para buscar su adaptación al entorno.
- Reafirmar los valores y demás elementos valiosos de la cultura actual y cambiar aquellos que resulten disfuncionales.
- Hacer que los principales directivos se conviertan en modelos positivos de roles, dando la pauta mediante su comportamiento.
- Promover los valores y principios congruentes con un entorno en constante cambio.
- Crear nuevas historias, símbolos y rituales compatibles con los nuevos valores.
- Seleccionar, promover y apoyar a los trabajadores que abrazan los nuevos valores que se pretende implantar.
- Rediseñar los procesos de socialización para que correspondan a los nuevos valores.
- Cambiar el sistema de premios para favorecer la aceptación del nuevo conjunto de valores.
- Reemplazar las normas no escritas con reglas formales que se tengan que cumplir.

- Procurar obtener el consejo de los grupos afines utilizando la participación de los trabajadores y la creación de una atmósfera con alto grado de confianza.

Finalmente, cabe anotar que al interior de las organizaciones también existen subculturas.

## **2.1.4 La Cultura de la Calidad**

### **2.1.4.1 Acerca de la Historia de la Calidad**

La calidad<sup>10</sup> no es un tema nuevo ya que desde los tiempos de los jefes tribales y faraones han existido los argumentos y parámetros sobre calidad. El Código de Hammurabi (1752 a. C.), declaraba: “Si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando a su dueño, el albañil será condenado a muerte”. Los inspectores fenicios cortaban la mano a quien hacía un producto defectuoso, aceptaban o rechazaban los productos y ponían en vigor las especificaciones gubernamentales. Alrededor del año 1450 a. C., los inspectores egipcios comprobaban las medidas de los bloques de piedra con un pedazo de cordel. Los mayas también usaron este método. La mayoría de las civilizaciones antiguas daban gran importancia a la equidad en los negocios y cómo resolver las quejas, aún cuando esto implicara condenar al responsable a la muerte, la tortura o la mutilación.

En el siglo XIII empezaron a existir los aprendices y los gremios, por lo que los artesanos se convirtieron tanto en instructores como en inspectores, ya que conocían a fondo su

---

<sup>10</sup> <http://www.slideshare.net/AndrezCacerez/historia-de-la-calidad-8125164>

trabajo, sus productos y sus clientes, y se empeñaban en que hubiera calidad en lo que hacían, a este proceso se le denominó control de calidad del operario. El gobierno fijaba y proporcionaba normas y, en la mayor parte de los casos, un individuo podía examinar todos los productos y establecer un patrón de calidad único. Este estado de los parámetros de aplicación de la calidad podía florecer en un mundo pequeño y local, pero el crecimiento de la población mundial exigió más productos y, por consecuencia, una mayor distribución a gran escala, en la primera guerra mundial también se dio al control de la calidad del capataz.

Es así que con la ayuda de la Revolución Industrial la producción en masa de productos manufacturados se hizo posible mediante la división del trabajo creación de partes intercambiables; sin embargo, esto creó problemas para los que estaban acostumbrados a que sus productos fueran hechos a la medida.

El sistema industrial moderno comenzó a surgir a fines del siglo XXI en los Estados Unidos, donde Frederick Taylor fue el pionero de la Administración Científica; suprimió la planificación del trabajo como parte de las responsabilidades de los trabajadores y capataces y la puso en manos de los Ingenieros Industriales, que se les conoce como Ingenieros de Métodos y Tiempos.

En el Siglo XX se desarrolló una era tecnológica que permitió que las masas obtuvieran productos hasta entonces reservados sólo para las clases privilegiadas. Fue en este siglo cuando Henry Ford introdujo en la producción de la Ford Motor Company la línea de ensamblaje en movimiento. La producción de la línea de ensamblaje dividió operaciones

complejas en procedimientos sencillos, capaces de ser ejecutados por obreros no especializados, dando como resultado productos de gran tecnología a bajo costo. Parte de este proceso fue una inspección para separar los productos aceptables de los no aceptables. Fue entonces cuando la calidad era sólo la responsabilidad del departamento de fabricación.

Muy pronto se hizo evidente que la prioridad del director de la producción era cumplir con los plazos fijados para fabricación en lugar de preocuparse por la calidad. Perdería su trabajo si no cumplía con las demandas de la producción, mientras que sólo recibiría una sanción si la calidad era inferior. Eventualmente la alta dirección llegó a comprender que la calidad sufría a causa de este sistema, de modo que se creó un puesto separado para un inspector jefe.

Entre 1920 y 1940 la tecnología industrial cambió rápidamente. La Bell System y su subsidiaria manufacturera, la Western Electric, estuvieron a la cabeza en el control de la calidad instituyendo un departamento de ingeniería de inspección que se ocupara de los problemas creados por los defectos en sus productos y la falta de coordinación entre su departamentos. George Edwards y Walter Shewhart, como miembros de dicho departamento, fueron sus líderes. Edwards declaró: *“Existe el control de la calidad cuando artículos comerciales sucesivos tienen sus características más cercanas al resto de sus compañeros y más aproximadamente a la intención del diseñador de lo que sería el caso si no se hiciera la aplicación. Para mí, cualquier procedimiento, estadístico u otro que obtenga los resultados que acabo de mencionar es control de calidad, cualquier otro que*



*no obtenga estos resultados no los es*“. Edwards acuñó la frase «seguridad en la calidad» y la defendía como parte de la responsabilidad de la administración.

En 1924 el matemático Walter Shewhart introdujo el Control de Calidad Estadístico, lo cual proporcionó un método para controlar económicamente la calidad en medios de producción en masa. Shewhart se interesó en muchos aspectos del control de la calidad. Aunque su interés primordial eran los métodos estadísticos, también estaban muy conscientes de los principios de la ciencia de la administración y del comportamiento, siendo él la primera persona en hablar de los aspectos filosóficos de la calidad. El punto de vista de que la calidad tiene múltiples dimensiones es atribuible únicamente a Shewhart.

La Segunda Guerra Mundial apresuró el paso de la tecnología de la calidad. La necesidad de mejorar la calidad del producto dio por resultado un aumento en el estudio de la tecnología del control de la calidad. Fue en este medio ambiente donde se expandieron rápidamente los conceptos básicos del control de la calidad. Muchas compañías pusieron en vigor programas de certificación del vendedor. Los profesionistas de la seguridad en la calidad desarrollaron técnicas de análisis de fracasos para solucionar problemas; los técnicos de la calidad comenzaron a involucrarse en las primeras fases del diseño del producto y se iniciaron las pruebas del comportamiento ambiental de los productos.

En 1946 se instituyó la ASQC (*American Society for Quality Control*) y su presidente electo, George Edwards, declaró en aquella oportunidad: “*La calidad va a desempeñar un papel cada vez más importante junto a la competencia en el costo y precio de venta, y*

*toda compañía que falle en obtener algún tipo de arreglo para asegurar el control efectivo de la calidad se verá forzada, a fin de cuentas, a verse frente a frente a una clase de competencia de la que no podrá salir triunfante*". En ese mismo año, Kenichi Koyanagi fundó la JUSE (*Union of Japanese Scientists and Engineers*) con Ichiro Ishikawa su primer presidente. Una de las primeras actividades de la JUSE fue formar el Grupo de Investigación del Control de la Calidad (*Quality Control Research Group: QCRG*) cuyos miembros principales fueron Shigeru Misuno, Kaouru Ishikawa y Tetsuichi Asaka, quienes desarrollaron y dirigieron el control de la calidad japonés, incluyendo el nacimiento de los círculos de la calidad.

Después<sup>11</sup> de acabar la Segunda Guerra Mundial Japón estaba frente a la reconstrucción del país, y las fuerzas de ocupación estadounidenses decidieron apoyarlo en la reconstrucción de su economía con el fin de evitar que recuperara su capacidad bélica.

Para eso Estados Unidos envió a un grupo de expertos para ayudar en su labor. Sin embargo, antes debían ganarse la confianza de los japoneses, que los veían como meros enemigos, esto se consiguió gracias al programa realizado por la organización llamada *Unión de Científicos e Ingenieros del Japón*.

Entre los temas de capacitación se incluyó el control estadístico de la calidad, este tema fue aplicado gracias a los aportes de Walter Shewhart. La JUSE vio en esta temática una razón de la victoria de los EE.UU en la guerra, por lo que solicitaron a la CCS que les recomendaran a expertos en este tema para poder profundizar y reforzar el tema.

---

<sup>11</sup> <http://williamrse.blogia.com/2011/febrero.php>

Debido a que Shewhart no estaba disponible, se les recomendó a un profesor de la Universidad de Columbia, que había estudiado y ampliado los temas Shewhart; este profesor era W. Edwards Deming. Ya en 1947 Deming había estado en Japón como parte de una misión de observación económica, por lo que ya lo conocían los japoneses, lo que facilitó su incorporación como instructor.

En 1950 W. Edwards Deming, un hombre dedicado a la estadística que había trabajado en la Bell System con George Edwards y Walter Shewhart, fue invitado a hablar ante los principales hombres de negocios del Japón, quienes estaban interesados en la reconstrucción de su país al término de la Segunda Guerra Mundial, e intentando entrar en los mercado extranjeros y cambiando la reputación del Japón de producir artículos de calidad inferior. Deming los convenció de que la calidad japonesa podría convertirse en la mejor del mundo al instituirse los métodos que él proponía.

Muchas empresas comienzan a trabajar con el concepto de “*Sistema integral de calidad*”, que afecta al diseño, la fabricación y la comercialización, produciéndose un fenómeno singular que afectó a la comercialización y economía industrial de muchos países, como consecuencia del despegue de la industria japonesa, aplicando los conceptos del aseguramiento de la calidad y la prevención.

Los industriales japoneses aprendieron las enseñanzas de Deming y la calidad japonesa y la productividad y su posición competitiva se mejoraron y reforzaron, para ser lo que son hoy en día. Es por ello que cada año se otorga en el Japón los muy deseados Premios Deming al individuo que muestre logros excelentes en teoría o en la aplicación del control

de la calidad por estadísticas, o aquella persona que contribuya notablemente a la difusión de las técnicas del control de calidad por estadísticas, así como a su aplicación. Las compañías japonesas que han obtenido dichos premios incluyen Nissan, Toyota, Hitachi y Nipón Steel. En 1989, la *Florida Power and Light Company* fue la primera compañía extranjera en ganar el premio Deming.

En los años 1960 y 1970, Armand Feigenbaum fijó los principios básicos del *control de la calidad total Total Quality Control, TQC*: el control de la calidad existe en todas las áreas de los negocios, desde el diseño hasta las ventas. Hasta ese momento todos los esfuerzos en la calidad habían estado dirigidos a corregir actividades, no a prevenirlas. Es así que en 1958, un equipo japonés de estudio de control de calidad, dirigido por Kaoru Ishikawa, visitó a Feigenbaum en General Electric; al equipo le gusto el nombre TQC y lo llevó consigo al Japón; sin embargo, el TQC japonés difiere del de Feigenbaum.

Con la guerra de Corea se incrementó aún más el énfasis en la confiabilidad y ensayos del producto final. A pesar de todos los ensayos adicionales realizados, ello no capacitaba las firmas para hacerle frente a sus objetivos de calidad y confiabilidad, de modo que empezaron surgir los programas del conocimiento y mejoramientos de la calidad en las áreas de la fabricación e ingeniería. El aseguramiento de la calidad en la industria de los servicios (Service Quality Assurance: SQA) también se empeñó a enfocarse al uso de los métodos de la calidad en los hoteles, bancos, gobierno y otros sistemas de servicios.

En 1954, Joseph Juran fue invitado al Japón para explicar a administradores de nivel superior y medio el papel que les tocaba desempeñar en la obtención de las actividades

del control de la calidad. Su visita fue el inicio de una nueva era de la actividad del control de la calidad, dirigiendo la senda de las actividades hacia esta y basadas tecnológicamente en fábricas hacia un interés global sobre la misma en todos los aspectos de la administración en una organización. En uno de sus libros más importantes, *Managerial Breakthrough* ("Adelanto Administrativo"), él responde la pregunta de muchos administradores, "¿para qué estoy aquí?". Él explica que los administradores tienen dos funciones básicas:

- a) Romper los procesos existentes para llegar a nuevos niveles de rendimiento, y
- b) Mantener los procesos mejorados en sus nuevos niveles de rendimiento.

Estas nociones básicas con capitales en el respaldo de la filosofía del TQC tal como se conoce hoy en día. Otro libro importante es *Quality Control Handbook* (Manual de Control de la Calidad), una guía para el mejoramiento de la calidad.

A mediados y finales de los años 1950 se le dio nombre al TQC por los trabajos hechos por Armand Feigenbaum, pero sus conceptos se desarrollaron tomando como base las obras de Deming y Juran. El TQC extendió el concepto de la calidad para incluir esta en diseño y en el rendimiento, así como también el punto de vista tradicional de la misma. El TQC requiere que todos los empleados participen en las actividades de mejoramientos de la calidad, desde el presidente de la junta de directores hasta los obreros, pasando por quienes atienden a los clientes y toda la comunidad.

A finales de los años 1960 los programas de la calidad se habían extendido a través de la mayoría de las grandes corporaciones estadounidenses. Esta industria ocupaba la primera posición en los mercados mundiales, mientras que Europa y Japón continuaban su reconstrucción.

La competencia extranjera empezó a ser una amenaza para las compañías estadounidenses en los años 70's. La calidad de los productos japoneses, en especial en las ramas automotrices y de artículos electrónicos, comenzó a sobrepasar la calidad de los productos elaborados en Estados Unidos. Los consumidores fueron haciéndose más sofisticados al decidir sus compras y empezaron a pensar en el precio y calidad en términos de la duración del producto. El aumento del interés por parte del consumidor en la calidad y competencia extranjera obligó a los administradores estadounidenses a preocuparse cada vez más por la calidad.

El final de los años 70's y el principio de los 80's fue marcado por un empeño en la calidad en todos los aspectos de los negocios y organizaciones de servicios, incluyendo las finanzas, ventas, personal, mantenimientos, administración, fabricación y servicio. La reducción en la productividad, los altos costos, huelgas y alto desempleo hicieron que la administración se volviera hacia el mejoramiento en la calidad como medio de supervivencia organizacional.

Hoy día muchas organizaciones se empeñan en lograr el mejoramiento de la calidad, incluyendo JUSE, ASQC, EOQC (European Organization for Quality Control), e IAQ (International Academy for Quality). Así mismo, varios centros de estudio han establecido

sus propias investigaciones para estudiar este concepto como: las Universidades de Miami, Wisconsin, Tennessee, el Centro MIT para el Estudio de Ingeniería Avanzada y la Universidad Fordham.

Así mismo, La Organización Internacional de Normas ISO creada desde hace más de cinco décadas, desde su fundación su propósito fue mejorar la calidad, aumentar la productividad, disminuir los costos e impulsar el comercio internacional.

De este organismo surgen la familia de normas ISO 9000, que están integradas por un conjunto de modelos y documentos sobre gestión de calidad. En 1987 se publicaron las normas internacionales actuales sobre aseguramiento de la calidad. Por primera vez, cada una de ellas sirve como un modelo de calidad dirigido a determinada área de la industria, la manufactura o los servicios. En la actualidad cubren todas las funciones o posibilidades de desempeño, y tienen el objetivo de llevar la calidad o la productividad de los productos o servicios que se oferten. Aunque los antecedentes más remotos de la existencia de la norma ISO 9000 datan de hace más de 50 años, es importante destacar que la aceptación internacional de la normalización ha tenido vigencia, sobre todo, a partir de la década de 1980.

Actualmente la normalización es un requerimiento indispensable para exportar a los países del primer mundo, principalmente a los ubicados en el área de Europa; sin embargo otros países como Japón, a pesar de su indiferencia anterior, tienen ahora entusiasmo en participar en la aplicación de estas normas, ya que será imposible

introducirse al mercado global si no se demuestra su cumplimiento específico para garantizar la calidad de productos y servicios al mercado futuro de los consumidores.

La aplicación de las normas ISO está avalada por la Organización Internacional para la Estandarización (por sus siglas en Inglés: International Standardization Organization), que es una federación mundial de cuerpos nacionales colegiados de normalización, denominados cuerpos de los países miembros de ISO. Cada uno de estos comités tiene como objetivo preparar y establecer los estándares internacionales de normalización realizados a partir de estudios de los comités técnicos.

La ISO tiene reconocimiento mundial y está avalada por más de 75 países, mismos que aceptan su autoridad moral en cuanto a las restricciones que se establecen, en los intercambios internacionales de comercio, para aquellos que incumplen la certificación de sus modelos. ISO 9001 también ha sido aplicada en Educación y existen adaptaciones nacionales de la misma para efectos de aplicación en las instituciones de Educación Pública Superior.

#### **2.1.4.2 Acerca del concepto de calidad<sup>12</sup>.**

En este aparte presentamos algunos de los diversos conceptos que se encuentran sobre el término calidad, lo que permite de antemano decir que no existe uniformidad, ni consenso sobre la definición del mismo. Partiendo de esto, Harvey y Green (1993), analizan cinco diferentes concepciones de calidad y su relevancia para la educación

---

<sup>12</sup> [http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/8908/D\)Calidad.pdf?sequence=4](http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/8908/D)Calidad.pdf?sequence=4)



superior. Tales como: fenómeno excepcional, logro de un propósito, perfección o coherencia, relación valor – costo, y transformación (cambio cualitativo).

#### **2.1.4.2.1 Calidad como fenómeno excepcional:**

Esta concepción acepta como axiomático que la calidad es algo especial. Y se pueden distinguir tres variantes de esta noción: la idea tradicional, la calidad como excelencia y la satisfacción de un conjunto de requisitos.

La noción tradicional de calidad implica distinción, clase, exclusividad, elitismo y, en gran medida, un aspecto inaccesible para la mayoría. La calidad, según esta concepción, no puede ser juzgada ni medida, y es contrastada con un conjunto de criterios. No se intenta definir la calidad así concebida, simplemente se reconoce cuando existe.

La calidad como excelencia implica la superación de altos estándares, está muy vinculada con la concepción tradicional, pero se identifica los componentes de la excelencia. Ésta radica en los insumos y los productos o resultados. Una Universidad que atrae a los mejores estudiantes, los mejores profesores, los mejores recursos físicos y tecnológicos, por su propia naturaleza, es de calidad, es excelente y producirá graduados de alta calidad.

El énfasis de esta concepción en los "niveles" de entrada y salida constituye una medida absoluta de la calidad.

Para efectos del análisis de la calidad en una Institución Educativa, quienes defienden este enfoque señalan que la excelencia es juzgada por la reputación de la institución y el nivel de sus recursos. Ambos elementos se refuerzan, puesto que un alto nivel de recursos respalda la buena reputación institucional, y a la vez que ésta atrae nuevos bienes.

Por consiguiente, la excelencia abarca tanto los elementos de entrada al sistema como los de salida y puede ser definida como "hacer bien las cosas adecuadas" donde el nivel de la salida es función del nivel de la entrada. De modo que, cuando se habla de "Instituciones de Educación Superior de excelencia" se está utilizando esta noción de calidad excepcional.

La calidad como satisfacción de un conjunto de requisitos se identifica, generalmente, con la de los productos que superan el "control de calidad". Los contrastes se basan en criterios alcanzables destinados a "rechazar" los productos defectuosos, es el resultado del "control científico de calidad", pues supone la conformación de acuerdo con unos estándares, la cual implica que la calidad mejora conforme se elevan los estándares.

Esta forma de concebir calidad presupone que los estándares son objetivos y estáticos; no obstante, éstos son acordados y sujetos a nuevas negociaciones, a la luz de cambios en las circunstancias. También implica que existen cualidades comunes susceptibles de ser medidas y evaluar el grado de desempeño. Sin embargo, desde los años 80 los estándares se están viendo como un punto de preocupación en diversos países, por

cuanto parecen opacar la creatividad e innovación institucional tan importantes en un mercado interinstitucional altamente competitivo.

Por otra parte, se ha visto que es posible la provisión de estándares no universales para la educación superior, pues dan a las instituciones una oportunidad de aspirar a tener calidad en la medida que distintos conjuntos de estándares sean formulados para distintos tipos de instituciones.

Sin embargo, la introducción de estándares relativos versus absolutos para juzgar las instituciones provoca inquietud en relación con grados de comparación, además de que muchas veces no se sabe mucho respecto de los criterios utilizados para formular dichos estándares. De manera que podría no estarse de acuerdo respecto de la calidad un producto, aun cuando esté conforme con ciertos estándares.

Es posible que esto se deba al hecho de que calidad, según estándares relativos, parece subestimar la noción de que ésta implica un aspecto por encima de lo común y el cumplimiento de estándares podría ser visto como común u ordinario y en ningún caso excepcional.

#### **2.1.4.2.2 Calidad como perfección o coherencia**

En esta segunda aproximación, Harvey y Green (1993) consideran el concepto de calidad en términos de coherencia o consistencia, se fundamenta en dos premisas: una implica cero defectos y la otra, hacer las cosas bien la primera vez.

En calidad igual a cero defectos, la excelencia se define en términos de conformación con una particular especificación. Ésta no es un estándar ni es evaluada contra ningún estándar. El producto o servicio es juzgado por su conformidad con la especificación, la cual es predefinida y medible, pues perfección consiste en asegurar que todo esté correcto, carente de errores; aún más, este enfoque exige que dicha perfección sea entregada de manera consistente.

El concepto de excelencia involucrado en este enfoque también implica una filosofía de prevención, en vez de inspección. El énfasis está en asegurarse de que en cada etapa del proceso productivo no ocurran faltas, aun más que en esperar la inspección del producto final para identificar defectos.

El enfoque "cero defectos" está intrínsecamente ligado con la noción de "cultura de calidad", la cual se da en la organización donde la responsabilidad recae sobre todos y no solamente en los controladores de calidad (Crosby, 1993).

El hacer las cosas bien la primera vez implica que, en cada etapa del proceso, las personas involucradas se aseguran que el producto va saliendo y entrando libre de defectos.

No hay chequeo de productos terminados, por el contrario, el énfasis está en asegurarse de que todo se hace bien desde el inicio y que la calidad es responsabilidad de todos. De cierta manera puede hablarse, de una democratización de la calidad.

#### **2.1.4.2.3. Calidad como logro de un propósito**

Este enfoque va más allá de los procesos y los productos o servicios. La calidad tiene sentido en relación con el propósito del producto o servicio, lo cual implica una definición funcional.

De modo que existe calidad en la medida en que un producto o un servicio se ajustan a las exigencias del cliente, es decir la dimensión más importante de la calidad es la funcionalidad. Por lo tanto un producto "perfecto" es totalmente inútil si no sirve para satisfacer la necesidad para la que fue creado.

En el contexto de la educación superior, el concepto de calidad, según los requerimientos del cliente, provoca varias interrogantes. Primero, ¿Quién es el cliente de la educación superior?; ¿Son clientes los estudiantes o el Estado que aporta recursos; los empresarios o los padres que pagan por la educación de sus hijos? ¿Qué son los estudiantes?, ¿Son clientes, productos o ambos? O quizás se debería hablar de los estudiantes como "consumidores" de la educación, pues son ellos quienes ingresan al sistema, "sufren" el proceso y emergen "educados".

#### **2.1.4.2.4. Calidad como relación costo-valor**

Ésta posición es mantenida por algunos gobiernos, cuando exigen a las universidades que justifiquen los costos (inversiones y de operación). La idea de eficiencia económica

está en la base de esta noción, pues incluye como eje central el mecanismo de "accountability" (rendición de cuentas) al público contribuyente de los sistemas públicos.

La efectividad, desde esta perspectiva, es considerada en términos de mecanismos de control (auditorías de calidad), resultados cuantificables (indicadores de desempeño) y evaluaciones de la enseñanza y de la investigación. La idea no es utilizar los recursos para mejorar una calidad mediocre, sino que retirar los recursos del desempeño mediocre y estimular la búsqueda de lo mejor.

El individualismo económico, bajo la forma de fuerzas de mercado y la competencia, apuntalan este enfoque, puesto que en una situación de competitividad la misión de las instituciones determinadas por el "nicho" en el mercado conduce, inevitablemente, a la noción de "valor por dinero".

Aquellos que creen en esta idea esperan enrolar a más gente en educación superior con una mínima inversión disminuyendo así el costo - efectividad y aumentando la competencia por recursos y buenos estudiantes.

#### **2.1.4.2.5. Calidad como transformación**

Esta noción se basa en el "cambio cualitativo", cuestiona la idea de calidad centrada en el producto, pues considera que la calidad radica, por un lado, en desarrollar las capacidades del consumidor y, por otro, en posibilitarle para influir en su propia transformación.

En el primer caso, el "valor agregado" es una medida de calidad en términos del grado en que la experiencia educativa incrementa el conocimiento, las capacidades y las destrezas de los estudiantes. En el segundo, supone una implicación del estudiante en la toma de decisiones que afectan su transformación que, a la vez, proporciona la oportunidad de ampliar sus posibilidades para participar en la vida profesional.

Para la educación superior, esta idea de calidad como transformación cuestiona la relevancia del enfoque de calidad centrado en el producto, dado que la educación no es un servicio para un cliente, sino que es un proceso continuo de transformación del participante, sea estudiante o investigador.

Por ende esto lleva a dos conceptos de calidad transformacional en educación: el enriquecimiento del consumidor y el reforzamiento del consumidor.

Una educación de calidad es aquella que efectúa cambios en el participante y presumiblemente lo enriquece. Para (Astin, 1991) esta noción de "valor agregado" otorga un sentido sumativo a este enriquecimiento, pues el "valor agregado" es una medida de calidad en tanto la experiencia educacional enriquezca el conocimiento, las habilidades y destrezas de los estudiantes.

Por lo tanto, una Institución de Educación Superior de alta calidad es aquella que en gran medida, enriquece a sus estudiantes. De modo que la determinación del valor agregado depende de la metodología y lo que se define como valor.

Cuando se mide el "valor agregado" se obtiene un indicador cuantificable de "valor agregado", pero se ignora la naturaleza de la transformación cualitativa.

El segundo elemento de la calidad transformativa es la entrega de poder que se da al alumno, lo cual implica, según Harvey y Green (1993), otorgar poder a los estudiantes para influir en su propia transformación. Ello permite involucrar al estudiante en el proceso de toma de decisiones que afecta su propia transformación.

En este sentido, Cantón, en el documento "La implantación de la calidad en los centros educativos: una perspectiva aplicada y reflexiva. Madrid: Editorial CCS." (2001) sostiene que, el que aprende debe apropiarse del proceso de aprendizaje y adquirir responsabilidad en la determinación del estilo y forma de entrega del aprendizaje. Además, el proceso de transformación provee la oportunidad de autofortalecimiento con consecuencias positivas en el propio proceso de toma de decisiones. Algunas maneras de otorgar poder a los estudiantes y hacerlos protagonistas de su propia transformación son: la evaluación de la docencia de los estudiantes, la selección de algunas actividades curriculares como cursos de libre elección o estudio dirigido, la utilización de contratos de aprendizaje y el desarrollo de pensamiento creativo. Esto requiere que el joven sea tratado como actor intelectual y no como un simple receptor de información.

El otorgar poder al estudiante implica transformar la habilidad conceptual y la conciencia del alumno, lo cual conlleva un grado de amenaza para el docente, puesto que, como señalan Harley y Burrows (1992) citado por Tünnermann, C. (1996), provoca no sólo la pérdida de control sobre la organización estructural de la actividad académica, sino de los procesos intelectuales.



El invertir de poder a los estudiantes equivale a involucrar al consumidor en fijar estándares, y la calidad es juzgada en términos de la democratización del proceso y no solamente del resultado.

Desde otro ángulo, es posible afirmar que el dotar de poder al estudiante, junto con la noción de "valor agregado", se acerca a la definición de excelencia que se dio antes, es decir hacer las cosas bien, puesto que una institución excelente es aquella que tiene el mayor impacto o agrega el mayor valor al desarrollo personal e intelectual de la estudiantes (Astin, 1991).

Lo antes expuesto nos permite señalar que calidad es un concepto filosófico, sus definiciones varían y, en cierta forma reflejan diferentes perspectivas del individuo y la sociedad.

En una sociedad democrática, donde debe existir espacio para que mucha gente piense distinto, no hay una única y correcta definición de calidad y, es un concepto relativo que depende del individuo que lo utilice. Por eso, es posible que sea definido según un abanico de cualidades. No obstante, se podría tratar de definir los criterios que cada actor interesado utiliza cuando juzga la calidad de una institución.

Este enfoque pragmático llama a establecer un conjunto de criterios que reflejen aspectos de calidad de sentido común y busque formas convenientes para cuantificar dicha calidad sin que estas formas se conviertan en fines.

Disponer de un conjunto de criterios desde la perspectiva de distintos grupos y no sustentar una definición unívoca de calidad puede ofrecer una solución práctica a un asunto filosófico altamente complejo, no porque se carezca de una teoría subyacente, sino porque diferentes grupos tienen el derecho de ostentar distintas perspectivas. Es decir, que es perfectamente legítimo que las autoridades gubernamentales demanden eficiencia en los recursos invertidos, que los estudiantes exijan excelencia, que los empleadores esperen un producto con aptitud para un propósito y que la comunidad en general considere que en la educación superior debe haber calidad total.

#### **2.1.4.3 Aproximación a los conceptos de calidad en las Instituciones educativas<sup>13</sup>**

Ahora bien, tomando como referencia las diferentes perspectivas y aproximaciones que aparecen en la literatura referenciada por Díaz<sup>14</sup> 1994 Garvín (1988), Harvey y Green (1993), podemos acercarnos al concepto de la calidad de las instituciones educativas partiendo de las opciones utilizadas con mayor frecuencia. Entre ellas cabe destacar

##### **2.1.4.3.1. Calidad como Prestigio / Excelencia.**

Desde este punto de vista se entiende por calidad el prestigio o reputación académica y social que tienen determinadas instituciones acreditadas, y que distinguen unas de otras. Ante las dificultades para aislar los factores que determinan esta distinción, se asume que,

---

<sup>13</sup> BASES PARA UNA POLÍTICA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA, Uriel Giraldo G, Darío Abad A. y Edgar Díaz P.

<sup>14</sup> Díaz, Mario de Miguel. La Calidad de la Educación y las variables de proceso, En: Calidad de Vida en los Centros Educativos. Centros Asociados de la UNED de Asturias. Jornada educativa Gijón, 1994. pp. 265 - 266

este prestigio no puede ser evaluado directamente por procedimientos objetivos sino mediante el juicio de expertos en este campo.

No obstante conviene advertir que, en muchos casos, la reputación de los centros se establece de forma engañosa.

#### **2.1.4.3.2. Calidad en función de los recursos.**

Quienes definen la calidad desde esta perspectiva consideran que son los recursos económicos, físicos y el talento humano, etc. los que establecen las diferencias entre los centros educativos. Se supone que existe calidad cuando se cuenta con estudiantes excelentes, profesores cualificados y con alta productividad y un equipamiento apropiado y moderno. Se consideran como centros de calidad aquellos que tienen medios y recursos superiores a los habituales aunque ciertamente no exista una evidencia probada al respecto.

#### **2.1.4.3.3. Calidad como resultado.**

Frente a la visión de la calidad sobre los recursos encontramos las aproximaciones centradas sobre los resultados (productos). En estos casos se parte del supuesto que una institución tenga calidad en la medida en que contribuye al éxito de sus egresados, por lo que son los resultados de los alumnos los que determinan la calidad de la institución. La crítica que se formula a este enfoque es que muchos de estos resultados dependen más

de la materia prima de los estudiantes y su entorno, que del funcionamiento del centro, o la calidad del currículum, por lo que puede resultar engañoso este tipo de definición.

#### **2.1.4.3.4. Calidad como cambio (valor agregado).**

Desde este enfoque se entiende que una institución tiene más calidad en la medida que tiene una mayor incidencia sobre el cambio de conducta de los alumnos. Ello significa definir la calidad en términos de “valor añadido” dice Mc Clain y AT (1989), mencionado por Díaz<sup>15</sup> (1994). Las instituciones de mayor calidad son aquellas que tienen más impacto sobre los conocimientos de los alumnos, la evolución de su personalidad y el desarrollo de su carrera asegura Astin (1985) citado por Díaz (1994)<sup>4</sup>. La dificultad de esta definición radica en cómo aislar esta contribución de la acción que ejercen sobre el sujeto otras fuerzas sociales.

#### **2.1.4.3.5. Calidad como adecuación de propósitos.**

Este enfoque asume un punto de vista práctico a la hora de definir la calidad. Se entiende que no cabe hablar de calidad en abstracto, sino como lo que es bueno o adecuado para algo o alguien. Por ello, la estimación de calidad de una institución siempre deberá estar referida a los fines educativos señalados en el marco legal, los objetivos que se propone llevar a cabo cada centro concreto ó la satisfacción de las necesidades de los alumnos en tanto que son clientes de la institución.

---

<sup>15</sup> Ibid. p. 267

#### **2.1.4.3.6. Calidad como perfección o mérito.**

En este caso la calidad es tratada como un concepto basado en la consistencia de las “cosas bien hechas”, que no sólo responden a los requisitos legales y / o a los controles técnicos, sino que tanto en el proceso como en los productos se apuesta abiertamente por la perfección, por el “mérito” frente al “valor”. En estos casos situaríamos aquellos centros “donde las cosas se hacen bien”, lo cual no es posible si previamente no existe una opción por una “cultura de la calidad”. Ahora bien, mientras que los centros no asuman como principio una opción por la autoevaluación y la mejora, difícilmente puede tener arraigo este enfoque.

Ciertamente las aproximaciones que hemos efectuado sobre el concepto de calidad de la educación no agotan todas las posibilidades que se pueden utilizar al respecto. La multidimensionalidad de este término no solo posibilita una gran variedad de enfoques sino que, además, permite que cualquiera de ellos pueda ser defendido como válido, concluye Pérez<sup>16</sup> (1994).

Para el Consejo Nacional de Acreditación<sup>17</sup>, la calidad, se entiende como aquello que determina la naturaleza de algo, como aquello que hace de algo lo que ese algo es. En otras palabras, la calidad expresa la identidad de algo como síntesis de las propiedades que lo constituyen. En un segundo sentido, la calidad de una institución o de un programa

---

<sup>16</sup> Pérez Pérez, Ramón. Estructura parte aplicativa y organizativa de los centros de calidad y desarrollo de modelos integrales. En: Calidad de vida en los centros educativos. II jornadas educativas. Centro asociado de la UNED de Asturias, Gijón, 199

<sup>17</sup> Consejo Nacional de Acreditación. La Evaluación Externa en el Contexto de la Acreditación en Colombia. Santafé de Bogotá: Enero de 1.998

alude a la realización de su concepto, concepto éste que debe referirse a las características universales correspondientes a la educación superior en general, a las características genéricas correspondientes al prototipo ideal definido históricamente como realización óptima del tipo de institución o programa de que se trate, y a las características específicas que le sean propias según los campos de acción en que opere y según su propio proyecto institucional, es decir, su misión, su proyecto educativo y los propósitos y objetivos que la animan. Como puede verse, el concepto de calidad no es un concepto absoluto sino relativo. En él mismo va implícito el de apreciación o evaluación

#### **2.1.4.4. Aportes a la cultura de la calidad de los “gurús de la calidad”**

##### **2.1.4.4.1. Aportes de Edward Deming:**

Según Edward Deming, la calidad es principalmente una filosofía, una forma de trabajar con y hacia la excelencia lo cual implica para las organizaciones: un espíritu de prevención, no de corrección; autocontrol como proceso de crecimiento, búsqueda de servicio, entre otras. Para lograr que este movimiento se dé dentro de una empresa es necesario que el personal administrativo adquiera un compromiso de alta dirección por medio de un espíritu de reto y motivación de logro. Algo muy importante dentro del concepto calidad es retribuir no por el esfuerzo sino por los resultados. En si, para dar a la empresa un enfoque de calidad es necesario elaborar un proceso educativo que requiere compromiso, capacitación, entrenamiento, motivación, participación y autocontrol. Es la creación de una cultura en la empresa, lo cual requiere técnicas y métodos de cambio por cada una de las personas que integren la organización. Deming propuso a Japón la

calidad y Japón demostró al mundo que la calidad es la filosofía que brinda resultados y que lleva a empresas mediocres a lograr niveles de alta competitividad mundial.

Deming compartió sus ahora famosos "14 puntos" y "7 pecados mortales" con algunas de las corporaciones más grandes de América. Sus estándares de calidad se convirtieron en sitios comunes en los libros de administración, y el premio Deming, otorgado por primera vez en Japón pero ahora reconocido internacionalmente, es ahora buscado por algunas de las corporaciones más grandes del mundo los catorce puntos y siete pecados mortales de Deming son los siguientes:

Los Catorce Puntos:

1. Crear constancia en los propósitos.
2. Adoptar una nueva filosofía.
3. Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios.
4. Establecer liderazgo.
5. Eliminar slogans vacíos.
6. Eliminar cuotas numéricas.
7. Establecer entrenamiento dentro del trabajo.
8. Desechar temores.
9. Romper barreras entre departamentos.
10. Tomar acciones para lograr la transformación.
11. Mejorar constantemente y siempre el proceso de producción y servicio.
12. Desistir de la dependencia en la inspección en masa.
13. Remover barreras para apreciar la mano de obra.

14. Reeducar vigorosamente.

#### Los Siete Pecados Mortales

1. Carencia de constancia en los propósitos.
2. Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos.
3. Evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual.
4. Movilidad de la administración principal.
5. Manejar una compañía basado solamente en las figuras visibles.
6. Costos médicos excesivos.
7. Costos de garantía excesivos.

#### **2.1.4.4.2. Aportes de Joseph M. Juran**

Nació el 24 de diciembre de 1904 en la ciudad de Braila, Rumania. Observador astuto, oyente, atento, brillante, sintetizador, pronosticador, persistente, Juran ha sido llamado el padre de la calidad ó "gurú" de la calidad y el hombre quien "enseño calidad a los japoneses". Quizás lo más importante, es que es reconocido como la persona quien agrego la dimensión humana para la amplia calidad y de ahí proviene los orígenes estadísticos de la calidad total. Su plan fue hacerlo todo: filosofía, escritura, lectura y consulta.

Calidad según Juran tiene múltiples significados. Dos de esos significados son críticos, no solo para planificar la calidad sino también para planificar la estrategia empresarial.



Calidad: Se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de: Retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es " adecuación al uso".

La misión de Juran y la planificación para la calidad es la de crear la conciencia de la crisis de la calidad, el papel de la planificación de la calidad en esa crisis y la necesidad de revisar el enfoque de la planificación de la calidad. Establecer un nuevo enfoque de la planificación de la calidad. Suministrar formación sobre como planificar la calidad, utilizando el nuevo enfoque. Asistir al personal de la empresa para replanificar aquellos procesos insistentes que poseen deficiencias de calidad inaceptables (caminar por toda la empresa). Asistir al personal de la empresa para dominar el proceso de planificación de la calidad, dominio derivado de la replanificación de los procesos existentes y de la formación correspondiente. Asistir al personal de la empresa para utilizar el dominio resultante en la planificación de la calidad de forma que se evite la creación de problemas crónicos nuevos.

Juran planteo la trilogía de los procesos interrelacionados: (planificación, control, y mejora).

Planeación de la calidad. Es aquel proceso en el que se hacen las preparaciones para cumplir con las metas de calidad y cuyo resultado final es un proceso capaz de lograr las metas de calidad bajo las condiciones de operación.

Control de la calidad. Es el que permite comparar las metas de calidad con la realización de las operaciones y su resultado final es conducir las operaciones de acuerdo con el plan de calidad.

Mejora de la calidad. Es el que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño y su resultado final conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planteado para las operaciones.

El objetivo de la gerencia de la calidad es fabricar un producto cuya calidad se diseña, produce y mantiene al menor costo posible.

#### **2.1.4.4.3. Aportes de Kaoru Ishikawa**

El gurú de la calidad Kaoru Ishikawa, nació en la ciudad de Tokio, Japón en el año de 1915, se graduó de la Universidad de Tokio. Ishikawa es hoy reconocido como uno de los más famosos gurús de la calidad mundial. La teoría de Ishikawa era manufacturar a bajo costo. Dentro de su filosofía de calidad él decía que la calidad debía ser una revolución de la gerencia. Según Ishikawa, el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad y que algunos de los efectos, dentro de empresas, que se logran implementando el control de calidad, son la reducción de precios, bajan los costos, mejoras de la técnica, entre otros.

Kaoru Ishikawa también dio a conocer al mundo sus siete herramientas básicas que son: gráfica de Pareto, diagrama de causa-efecto, estratificación, hoja de verificación,

histograma, diagrama de dispersión, y gráfica de control de Schewhart. Kaoru Ishikawa decía que practicar el control de calidad (CTC) es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Igualmente señalaba, "El Control Total de Calidad empieza con educación y termina con educación. Para promoverlo con la participación de todos, hay que dar educación en Control de Calidad a todo el personal, desde el presidente hasta los operarios. El Control de Calidad es una revolución conceptual en la administración; por tanto hay que cambiar los procesos de raciocinio de todos los empleados. Para lograrlo es preciso repetir la educación una y otra vez."

La revolución conceptual de Ishikawa se puede expresar en sus principios<sup>18</sup>:

**Primero calidad:** Si una empresa sigue el principio de buscar primero la calidad, sus utilidades aumentarán a la larga, mientras que se persiga la meta de lograr utilidades a corto plazo, perderá competitividad en el mercado internacional y a la larga sus ganancias disminuirán.

**Orientación hacia el consumidor:** Las empresas deben fabricar u ofrecer los servicios que los consumidores desean y compran gustosos. Una actitud lógica en relación con el

---

<sup>18</sup>Ishikawa Kaoru, "Qué es el control total de la calidad "Capítulo VI. Edit Norma.

enfoque orientado al consumidor es ponerse en el lugar de los demás; esto implica escuchar opiniones y actuar en una forma que tenga en cuenta sus puntos de vista.

**El proceso siguiente es su cliente:** el control de calidad en toda la empresa no podrá ser completo sin una total aceptación de este enfoque por parte de todos los empleados. Es preciso acabar con el seccionalismo, y la empresa tiene que ventilarse para que todos gocen de aire fresco.

**Presentación con hechos y datos:** empleo de métodos estadísticos: Los hechos son importantes y su importancia debe reconocer con claridad; dando esto por sentado, se procede a expresarlos con cifras exactas. El paso final consiste en utilizar métodos estadísticos para analizar los hechos, lo cual permite hacer cálculos, formar juicios y luego tomar las medidas del caso.

**Respeto por la humanidad como filosofía gerencial:** cuando la gerencia resuelve implantar el control de calidad en toda la empresa, tiene que normalizar todos los procesos y procedimientos y luego, valerosamente, delegar la autoridad en los subalternos. El principio fundamental de una administración acertada es permitir que los subalternos.

**Gerencia interfuncional, comités interfuncionales:** en los textiles, la urdimbre por sí sola no es más que un hilo; para que haya tela, se requiere agregar la trama y tejerla con la urdimbre. Una organización vertical parecida a la urdimbre es una organización; sólo viene a convertirse en organización fuerte cuando las diversas funciones, tales como la

garantía de la calidad, se entretelen con la urdimbre. Hay que generar en la empresa una revolución conceptual a favor de la gerencia interfuncional, pues de otra manera los comités que para ello se creen solo serán de nombre.

**Control de calidad en toda la empresa y mejora de la tecnología:** El nuevo control de calidad (Control = gerencia) debe permitir exportar bienes y productos de bajo precio en grandes cantidades, fortalecer la economía de los pueblos y solidificar las bases de la tecnología industrial.

#### **2.1.4.4.4. Aportes de Philip P. Crosby**

Norteamericano, creador del concepto "cero defectos", (CD) es uno de los grandes en el tema de la administración de la calidad y uno de los más famosos consultores de empresas. Fue director de calidad en la International Telephone and Telegraph (ITT), donde desarrollo y aplicó las bases de su método.

Él desarrolló un concepto denominado "Los absolutos de la calidad total", cuyos principios son:

1. La calidad se define como cumplimiento de requisitos.
2. El sistema de calidad es la prevención.
3. El estándar de realización es cero defectos.
4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Otra parte interesante de su filosofía es la que dice que hay tres mitos sobre la calidad y que se describen así:

Primero: "La calidad es intangible; calidad es bondad". Por ello, se habla de "alta calidad", "calidad de exportación", producto bueno o malo, servicio excelente o pésimo. Para cambiar nuestra actitud hacia la calidad debemos definirla como algo tangible y no como un valor filosófico y abstracto.

Segundo: "La calidad es costosa". A través de este mito creemos que reducimos costos al tolerar defectos, es decir, al aceptar productos y servicios que no cumplen con sus normas. La falacia estriba en que la calidad es gratis: no cuesta ensamblar bien un auto que hacerlo mal; no cuesta más surtir bien un pedido que despacharlo equivocado, no cuesta más programar bien que mal.

Lo que cuesta es inspeccionar lo ya hecho para descubrir los errores y corregirlos; lo que cuesta son las horas de computadora y el papel desperdiciado; lo que cuesta son las devoluciones de los clientes inconformes; lo que cuesta es rehacer las cartas mal mecanografiadas, etcétera. Lo costoso, en fin, son los errores y los defectos, no la calidad; por lo tanto, nunca será más económico tolerar errores que "hacerlo bien desde la primera vez", y no habrá un "punto de equilibrio" entre beneficios y costo de calidad.

Tercero: "Los defectos y errores son inevitables". Nos hemos acostumbrado a esta falsedad: aceptamos los baches en las calles, los productos defectuosos, los accidentes,

etcétera. Cada día nos volvemos más tolerantes hacia nuestro trabajo deficiente; es decir, cada día somos más apáticos y mediocres.

#### **2.1.4.5. Modelos de Calidad**

Un modelo es una representación esquemática de la realidad, a menor escala y representando sus características básicas. En calidad los modelos sirven, antes que nada, para evaluar el nivel de calidad de una organización o de algún tipo de entidad, que decide homologarse, evaluarse o certificarse y presentar a la sociedad sus logros.

La definición del modelo teórico de calidad puede representar un intento de aproximarnos a un determinado paradigma ideológico conceptual.

Cabe mencionar los modelos de Deming, Baldrige, EFQM; los cuales han sido objeto de acomodaciones aplicables al campo educativo.

##### **2.1.4.5.1. El Modelo de Edward Deming**

Como ya se mencionó, Edwards Deming enseñó la calidad a los japoneses y estableció una secuencia de acciones en torno a catorce principios. Sintetizando así un modelo operativo de gestión de calidad que proporciona una base teórica de planificación de la calidad.

La base es el firme propósito de mejora como filosofía. Para Deming es importante depender de la autoevaluación en lugar de la inspección, la implicación y el compromiso de todos en la mejora de la institución. Como premisas básicas destacan la previsión de los fallos o de los errores, la revisión del trabajo y la estandarización o generación de los buenos resultados obtenidos.

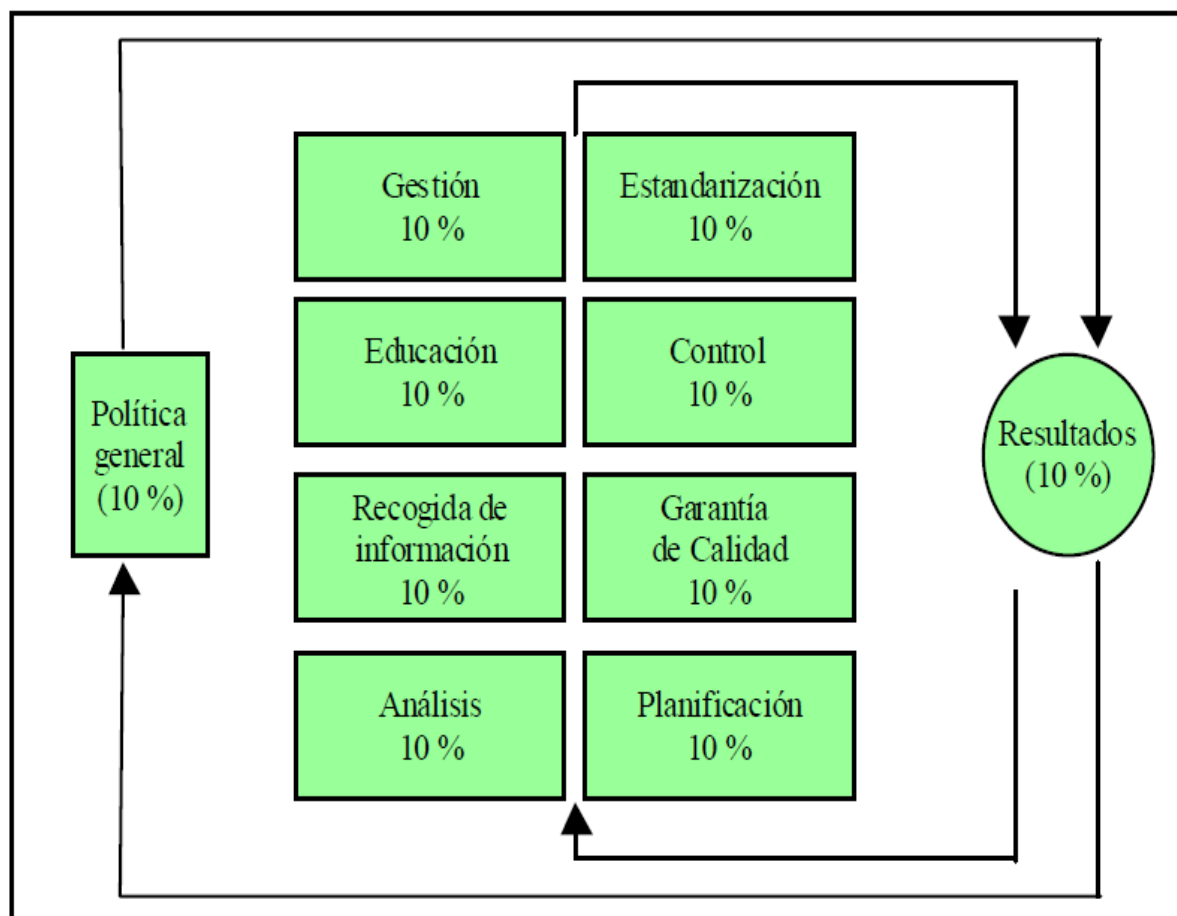
La secuencia de estos principios, el llamado reloj de Deming, muestra los pasos y la forma de llevar a cabo en la práctica el modelo. Lo importante es su carácter recurrente que unido al llamado ciclo de Deming (Planear, hacer, verificar, actuar) determina una espiral inacabada y unida de ciclos continuados de mejora, a la vez que un aseguramiento de la calidad conseguida.

Cabe destacar que en este modelo todos los criterios tienen el mismo peso, mientras en los demás, el peso está ponderado por criterios en función de procesos y resultados. Según Cantón (2001) Lo más importante del modelo es una filosofía basada en kaizen (pequeñas mejoras continuadas) y no en kairyo (una gran mejora que ocurre una sola vez).

En el ámbito educativo este modelo empieza a usarse en la década de los ochenta, fue asumido por diversas iniciativas, primero en Estados Unidos y posteriormente en el Reino Unido.

El modelo de calidad propuesto por Deming exige un cambio de la filosofía tradicional de gestión que debe ser asimilado y asumido por todos los miembros, ya que la de cada uno de ellos es clave para lograr la mejora continua de todos los procesos.

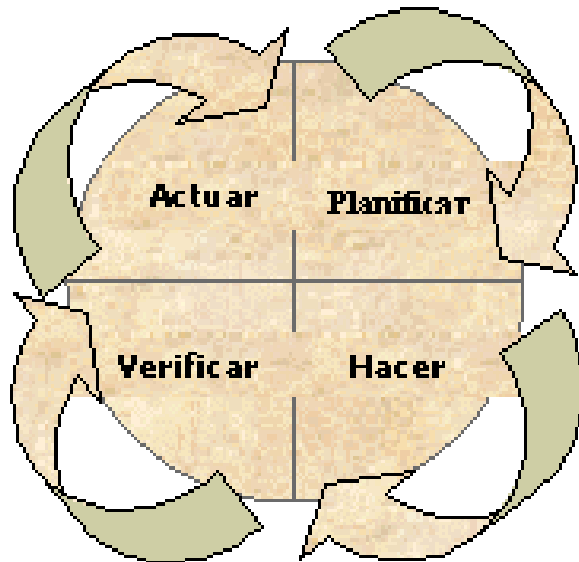


**Figura N°1:****Modelo Deming de la calidad**

Fuente: CANTÓN MAYO, I. (Coord.) (2001, 96). La implantación de la calidad en los centros educativos desde una perspectiva aplicada y reflexiva. Madrid: CCS

**Figura N°2:**

**CICLO DEMING**



**El ciclo P.H.V.A**

**2.1.4.5.2. El Modelo Baldrige:**

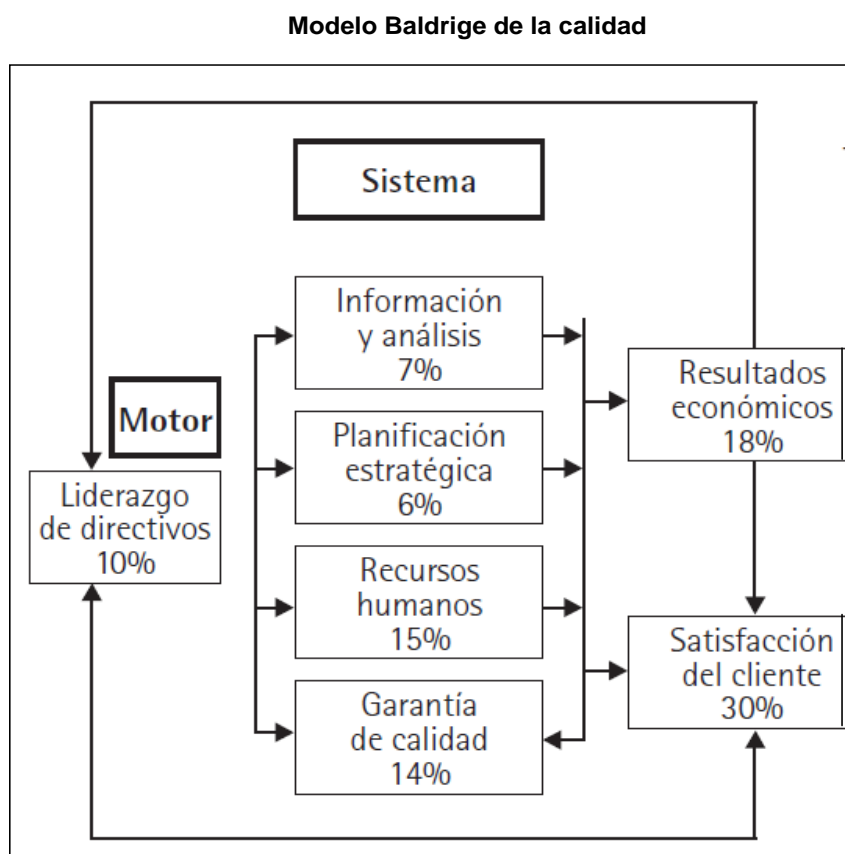
Este modelo presenta una complejidad mayor que el modelo de Deming, ya que establece diferentes ponderaciones porcentuales para distintas categorías estimativas. Además, fija como metas a conseguir, no tanto los resultados mismos, cuanto la satisfacción al cliente. Otra novedad la constituye la aparición de una nueva categoría, la cual es la del liderazgo de los directivos.

La valoración de la calidad según este modelo se realiza en torno a cuatro elementos principales, que se concretan en seis categorías, a cada una de las cuales se otorga una valoración.

En opinión de Cantón (2001) se trata de un modelo centrado en la satisfacción del cliente y en la implicación de todos los componentes de la Institución como organización.

**Figura N°3:**

**Modelo Baldrige de la Calidad**



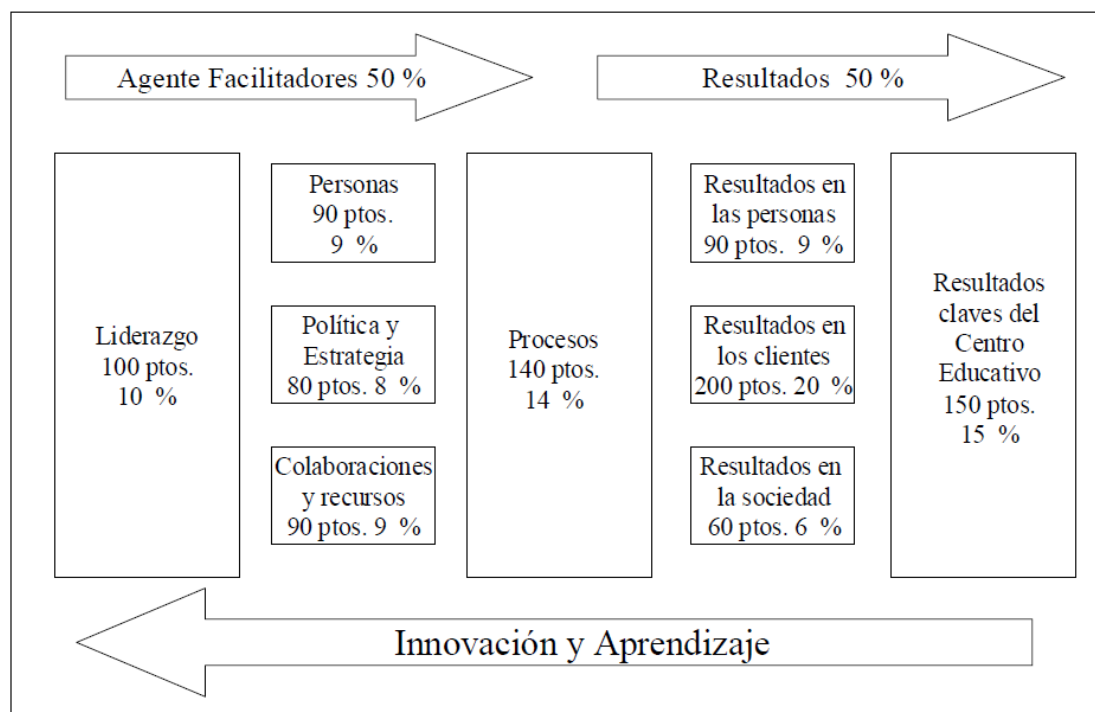
**Fuente: CANTÓN MAYO, I. (Coord.) (2001, 98). La implantación de la calidad en los centros educativos desde una perspectiva aplicada y reflexiva. Madrid: CCS**

### 2.1.4.5.3. El Modelo Europeo E.F.Q.M.

La estructura del modelo europeo EFQM es dual, en un primer momento, con agentes facilitadores y resultados. Luego, cada uno de los nueve criterios se subdivide en varios subcriterios, varían en cada caso, y éstos en áreas que también son variables pero mientras que los subcriterios son inamovibles para el evaluador las áreas se pueden seleccionar y añadir en función de una mejor descripción de las realidades del centro, pero siempre que correspondan a los aspectos definidos en el subcriterio.

**Figura N°4:**

#### **Modelo Europeo EFQM de Calidad**



**Fuente: CANTÓN MAYO, I. (Coord.) (2001, 82). La implantación de la calidad en los centros educativos desde una perspectiva aplicada y reflexiva. Madrid: CCS**

Álvarez (1998) resume los principales criterios que caracterizan este modelo:

Se refiere al “liderazgo” como el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables para guiar la institución hacia la calidad. Se trata de reflejar cómo los que tiene alguna responsabilidad en la institución estimulan, apoyan y fomentan la gestión de calidad.

En cuanto a las “personas” se refiere a cómo utiliza la institución al máximo potencial de su personal para mejorar continuamente. La calidad total pone el acento en las personas, ya que las considera el principal recurso de las organizaciones.

Las dos variables que más importancia tienen en este apartado son: la comunicación y la competencia y el reconocimiento y las recompensas.

Por su parte Alabart (1999) considera que la “política” define las orientaciones prioritarias, los grandes objetivos y la estrategia, la forma mediante la cual dichas orientaciones se asumen e impregna las actuaciones de la organización en cualquier nivel.

Este criterio asume la misión, visión, valores y dirección estratégica de la institución y la forma en que éstos se implantan en la misma.

La colaboración y recursos se orientan a la capacidad de la institución para conseguir, gestionar, utilizar y conservar sus recursos. Los recursos y colaboraciones son las

aportaciones materiales y humanos que puedan llegar a la institución para cumplir mejor sus funciones.

Se trata de saber cómo la institución actúa para mejorar continuamente el nivel de colaboraciones y recursos.

Cantón (2001) se refiere a los procesos como cualquier actividad que se puede descomponer en previsión, realización y resultado. También es lo que el conjunto de actividades procesuales, concatenadas que añaden calor y sirven a una mejor educación al alumno y a una mejor prestación de los servicios, tanto docentes como complementarios.

En suma, es el modo como se planifican, realizan y resuelven las actividades de la institución que generan valor añadido. Se trata de identificar redefinir, gestionar y revisar los procesos y cómo se corrigen sus desviaciones para asegurar la mejora continua de la institución.

El segundo bloque se refiere a los resultados, se inicia con los resultados en las personas, esta es una de las modificaciones que ha sufrido el modelo, antiguamente se refería a la satisfacción del cliente, del usuario. Se refiere a lo que en la institución se consigue de satisfacción de los usuarios tanto internos como externos.

El primero de los criterios de este bloque se refiere a los resultados en las personas. Las aquí personas son las integrantes de la institución: para el caso de una institución

universitaria profesores, personal no docente, estudiantes, personal administrativo. Abarcan la percepción que las personas de la institución tienen de la misma sobre el entorno del trabajo.

El segundo criterio son los resultados en los usuarios, medidos a través de la satisfacción que estos muestran con la institución: fundamentalmente el alumno y su familia, pero también las instituciones educativas y las empresas que reciben a los alumnos que salen de ésta y finalmente, la comunidad de la que forman parte.

El tercero se refiere a los resultados en la sociedad, se trata de saber el grado de impacto de la institución en el entorno y en la sociedad en general. Se entiende que este impacto afecta a los asuntos que no estén relacionados con las actividades primarias ni con sus obligaciones normales, ya que se contemplan en los dos criterios anteriores. Abarca la capacidad de la institución para obtener resultados claves que estén en línea con lo que la sociedad demanda a este tipo de instituciones.

El último de los criterios son los resultados claves de la institución, referidos a lo que consigue la misma en relación con la planificación y estrategia, en relación a la satisfacción y resultados de sus usuarios, familia, alumnos, y sociedad en general. Se entiende que son resultados claves los logros de la institución referidos a la gestión, al influjo social, a la mejora en general, ya sea a corto, largo o mediano plazo.

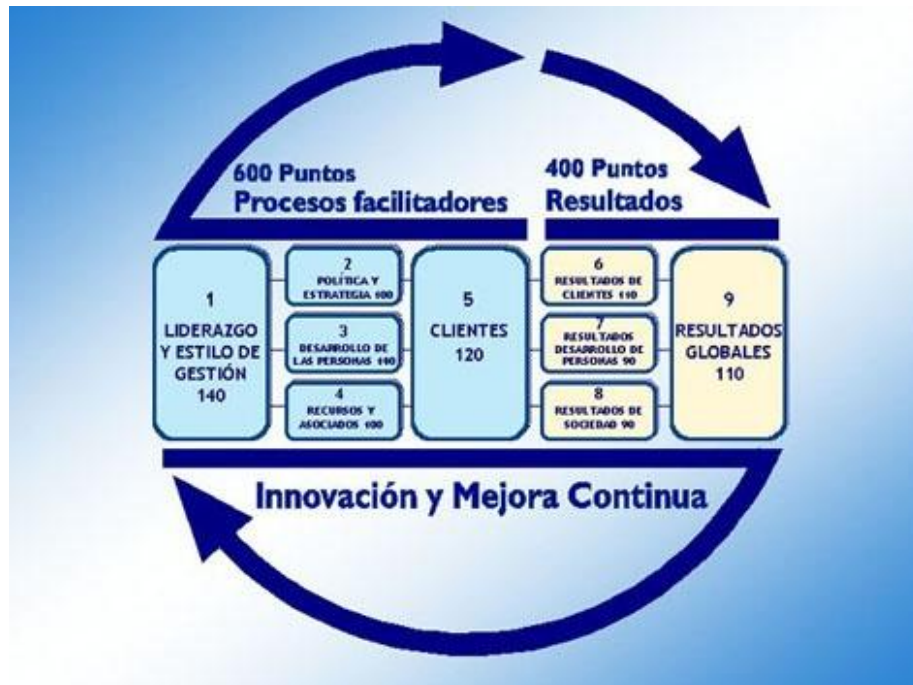
#### 2.1.4.5.4. El Modelo Iberoamericano

Este modelo es considerado como un modelo de Excelencia en la Gestión, consta de nueve criterios; cinco facilitan la gestión y se agrupan en “Procesos Facilitadores”; y los otros cuatro son de “Resultados”.

Los “Procesos Facilitadores” cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace. Los criterios “Resultados” cubren aquello que una organización consigue. Los “Resultados” son causados por la gestión realizada. Como puede apreciarse en la figura N° 5.

**Figura N°5:**

#### **Modelo Iberoamericano de Calidad**



Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad - FUNDIBEQ



Existen cinco Procesos Facilitadores: 1.- Liderazgo y Estilo de Gestión, 2.- Política y Estrategia, 3.- Desarrollo de las Personas, 4.- Recursos y Asociados, y 5.- Clientes. Cada uno de los Procesos Facilitadores se halla dividido para su análisis en cuatro Subcriterios

#### **2.1.4.5.5. El Modelo Colombiano a la Calidad de la Gestión<sup>19</sup>**

El Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, denominado hasta el 2001 Premio Colombiano a la Calidad, fue creado por el decreto 1653 de 1975 como reconocimiento del Gobierno Nacional a las organizaciones, tanto del sector público como del privado, que se distinguen por tener un enfoque práctico en el desarrollo de procesos de gestión hacia la calidad y la productividad, para lograr una alta competitividad y confiabilidad de sus productos y servicios.

El gran propósito del Modelo contenido en el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión es el de ser un Modelo de Excelencia en la Gestión, que sirva como referencia para que todo tipo de organizaciones sigan permanentemente el camino que las lleve a ser calificadas y a tener prácticas de organizaciones de Clase Mundial, capaces de entregar, a sus Grupos Sociales Objetivo, una Oferta de Valor claramente diferenciada, sostenible y no fácilmente imitable, y de esa manera asegurar su Competitividad.

---

<sup>19</sup> <http://www.ccalidad.org/pccindex.htm>

## Objetivos

Promover la adopción del enfoque y las prácticas de Gestión Integral, como fundamentos de la competitividad de las organizaciones del país.

Ser base para la difusión de experiencias y estrategias exitosas de gestión y de los beneficios derivados de su puesta en práctica por parte de las organizaciones ganadoras del Premio.

Fomentar la utilización de los criterios del Premio como herramienta para lograr la excelencia.

Propiciar la utilización del Premio como un instrumento educativo para el desarrollo de organizaciones socialmente sanas y económicamente exitosas.

### Figura N°6:

#### Modelo de Excelencia del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión



Fuente: Corporación Calidad- Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2007

#### **2.1.4.6. Acerca de la cultura de la calidad**

##### **2.1.4.6.1. Cultura de la calidad a nivel organizacional<sup>20</sup>**

Sociólogos han intentado analizar las culturas a través de diferentes factores, creando tipología que puedan analizar las culturas en forma comparativa. Una de ellas es la Geert Hofstede (1991). El analiza las diversas culturas del mundo con base en cinco dimensiones, a saber:

1. Individualismo / Colectivismo.
2. Distancia de Poder
3. Masculinidad/ feminidad
4. Evasión de la Incertidumbre
5. Orientación a largo plazo

Según Cantu Delgado (p.76 Desarrollo de una cultura de calidad .Edit. Mc Graw Hill 2006 ),Las organizaciones de calidad requieren de una tendencia más hacia el individualismo que al colectivismo, con individuos con iniciativa y espíritu de colaboración para el trabajo en equipo, alta comunicación y entendimiento, participación de los trabajadores en la toma de decisiones, confianza en las personas, así como sentido de responsabilidad en todos los niveles.

Las organizaciones con mayor calidad muestran una tendencia hacia el escaso distanciamiento de poder. Algunas de sus características son la confianza en las personas, el trabajo en equipo, el involucramiento de todo el personal, empleados con autocontrol y

---

<sup>20</sup> Cantu Delgado Humberto, Desarrollo de una Cultura de Calidad., Mc Graw Hill.2006 (Pag 87-101)

autodirigidos, poca supervisión, seguridad en el trabajo, compensaciones justas, reconocimiento por logros y trato humano a los individuos.

Las organizaciones de calidad reflejan en la dimensión masculinidad / feminidad en un nivel intermedio. Algunas de sus características son : el trato humano a los individuos, la organización no interviene en la vida privada de su personal, busca la promoción interna y el reconocimiento de los logros en calidad, la identificación y el compromiso con la empresa, y la calidad como forma de vida.

La organización de calidad requiere que la evasión ante la incertidumbre esté en un nivel alto en lo que respecta al personal operativo, el cual debe mostrar disciplina en el cumplimiento de estándares y procedimientos de calidad; en cambio sus directores deben mostrar una baja evasión hacia la incertidumbre para poder generar estrategias creativas que den a la empresa una mejor orientación. El personal operativo, en general, realiza actividades muy apegadas a normas y procedimientos, e igualmente se caracteriza por el uso de las estadísticas como instrumento de control, el cumplimiento sin excusas de los requisitos del cliente, la toma de decisiones por consenso, el uso de procedimientos y el mejoramiento de los procesos es más favorable mostrar a un nivel bajo de evasión a la incertidumbre, prevalece lo contrario en la operación diaria.

Las organizaciones que han consolidado una cultura de calidad muestran una alta orientación al largo plazo; en situaciones de una cultura de calidad incipiente es más favorable una baja orientación al largo plazo que favorezca los muchos cambios que será necesario realizar durante el proceso de implantación.

Según la investigación de Hofstede, en nuestro país ( Colombia ), existe una tendencia en general al colectivismo más que al individualismo, la distancia de poder tiene una tendencia media, en cuanto a la dimensión masculinidad/ feminidad , tiene una tendencia media y en cuanto a la evasión ante la incertidumbre tiene una tendencia alta.

Lo anterior significa que en nuestro país la relación jefe colaborador, o entre compañeros de trabajo, se percibe más en términos de amistad y compadrazgo o como un lazo familiar buscando integrar grupos, (las reuniones para festejar, los cafés por las mañanas, los pasteles en los cumpleaños) que dé el trabajo; las decisiones de contratación consideran si el nuevo empleado es aceptado por parte del grupo actual; el enfoque en las relaciones prevalece sobre el enfoque en la tarea. Esto no sólo indica dependencia en el grupo y la no existencia de líderes que buscan sobresalir, sino más bien, sentirse aceptados y acogidos.

Igualmente significa que en general existe un respeto relativamente alto por la riqueza, el poder y el estatus (se les habla con el término de “usted” a las personas de mayor rango, o por su título profesional, el poder se basa en la familia, los amigos, el carisma, la habilidad para usar la fuerza; el propósito de la educación es aprender a hacer, los títulos universitario facilitan la entrada a grupos de alto estatus.

Así mismo, significa que en Colombia se considera lo diferente como peligroso, las personas se sienten cómodas en situaciones de trabajo bien estructuradas. La Administración debe proporcionar toda la información, pues se teme hacer uso de la creatividad; existe una necesidad emocional por las reglas, aun si se sabe que éstas

nunca funcionarán; hay supresión de ideas y comportamientos renovadores, resistencia a la innovación y motivación por la seguridad, la estima y los sentimientos de pertenencia. En cuanto a la masculinidad / feminidad significa que Colombia presenta características de sociedades con tendencia a la masculinidad como: simpatía por el fuerte, alta competencia entre colegas y, en algunos casos, gerentes con un alto enfoque hacia resultados.

Entre las características que tienden a la feminidad pueden mencionarse las empresas que se preocupan por tener prestaciones como centros de recreo, guarderías, festejos de día de las madres, de día del niño, compra de regalos de navidad etc.

#### **2.1.4.6.2. Cultura de la Calidad a nivel personal<sup>21</sup>**

La cultura de calidad personal deberá ir estrechamente relacionada con la práctica de una vida moralmente equilibrada, por eso se decidimos incluir los resultados de una investigación realizada por Octavio Mavilla en Perú. Mavilla identifica 10 principios que aplicados a la vida personal, permiten un desarrollo mejor. A estos valores los llamó “El Decálogo del Desarrollo”, ya que representan un código de valores fundamentales para el desarrollo de una cultura de calidad.

Sus principios son:

---

<sup>21</sup> Ibid

- **Orden.** Dar importancia al orden de las cosas en el lugar de trabajo, en el hogar, etc. Teniendo siempre en mente la importancia de la ubicación de cada una de ellas.
- **Limpieza.** La ausencia de suciedad, de polvo y materiales ajenos, que en un momento dado pueda causar una mala imagen o impedir el correcto uso de una instalación, es un importante, valor que afecta profundamente la imagen de un lugar, oficina, de un hogar.
- **Puntualidad.** La posibilidad de optimizar el tiempo de las actividades cotidianas de manera que la productividad se pueda elevar, así como aprovechar el tiempo libre, requiere que se cumplan ciertos acuerdos previos entre individuos. En este punto se involucra la puntualidad del individuo. El respeto por el tiempo de los demás, así como la estima por el propio, lleva a la puntualidad.
- **Responsabilidad.** El hecho de que todas las tareas sean ejecutadas por alguien, significa que existe quien realiza la acción que dio lugar a ellas. Por ejemplo, si un automóvil circula por la calle es porque hay alguien que lo está dirigiendo. Este hecho indica con claridad que la responsabilidad de un acto es de quien lo ejecuta, que es a la vez fuente de orgullo y de superación.
- **Deseo de superación.** El aprendizaje, poder enfrentar los retos que se presentan en la vida personal, el deseo de salir adelante en la vida, son todos los factores de primera importancia que se deben tener en cuenta en el momento de introducir la idea de que el futuro de todo individuo está en sus manos; es decir que su aprendizaje está en función de lo que él desee. El anhelo de ser mejor, de ser

mañana un poco más de lo que se fue ayer, transforma a las personas en creadoras de futuro, en vez de recopiladoras de pasado.

- **Honradez.** El bien y el mal, como un elemento a decidir, de manera continua, en el estilo de vida propio, implican que el comportamiento ético resida en la decisión personal. El respeto por el bien ajeno, por la verdad, así como por el testimonio y compromiso propios, implica un comportamiento que a la larga permite que los individuos de una organización o una comunidad puedan convivir de forma ordenada y pacífica, persiguiendo los objetivos propios y comunes.
- **Respeto al derecho de los demás.** La convivencia implica que en ciertos momentos el deseo de alguien pueda interferir con los deseos de otra persona, y aún más, que todos estos deseos estén basados en la cualidades fundamentales que todo individuo posee, independientemente de la sociedad al que pertenezca. Por esta razón y para lograr una comunidad ordenada, es requisito comprender la diversidad de las personas que pueblan un país, para así contribuir a la convivencia pacífica y benéfica para todos.
- **Respeto a la Ley y a los reglamentos.** En toda comunidad existen acuerdos sobre ciertas formas de actuar, de proceder en diversos ámbitos. Desde el tráfico hasta el respeto por monumentos públicos o la forma en que se pesca en ríos y mares, están normados por acuerdos que buscan el bien común. El respeto que los individuos de un país tienen por sus reglamentos indica en que grado podrán ponerse de acuerdo sobre lo que desean para su bien común y lo que desean evitar.
- **Gusto por el trabajo.** El gusto y el significado de la razón de ser del trabajo y el oficio personal constituyen la gran diferencia entre una persona que enfrenta su



trabajo como un carga continua y otra que lo percibe como un oficio personal, el cual realiza para vivir pero por gusto; por lo mismo, es un poco su propia recompensa. Mientras mayor aprecio se tenga por la profesión personal, mejor se desempeñará en ésta.

- **Afán por el ahorro y la inversión.** La posibilidad de que los gastos superen a los ingresos siempre será mayor en estos tiempos. Por ello, el ahorro, como forma personal de control y medida, siempre tendrá mayores recompensas que el desenfreno en los gastos. Lo anterior se aplica tanto en tiempos de crisis, cuando es necesario medir el gasto con cuidado, como en los tiempos de abundancia.

#### **2.1.5. Acerca de la Cultura de la Calidad en Colombia**

La evolución de la Cultura de la Calidad Colombia Inicia proceso a finales de los 70's. La iniciativa es más del sector Privado que del Estado. (Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC, Universidad de Los Andes), su desarrollo histórico es semejante a la evolución Histórica Mundial. Es decir: control de producto antes de los 70's., control estadístico de procesos para finales de los 70's. (Asociación Colombiana de Control de Calidad), planeación estratégica en los 80's. (Incolda y Universidades), círculos de calidad 80's. (Asociaciones de Círculos de Calidad, Federaciones y Asociaciones regionales de calidad), manejo de sistemas de Mejoramiento 80's. Para pasar a la implementación de conceptos de Calidad Total a finales de los años 80's. Los primeros Sistemas de Calidad según Norma ISO 9000 se dieron a inicio de los 90's. (Icontec ente certificador Internacional), Sistemas Integrales de Calidad especialmente en Multinacionales. Premio Colombiano a la Calidad.(Corporación Calidad) años 90's., El sector público se integra en

el proceso de cultura de la calidad mediante legislación, Seis Sigma año 2003 con impacto centrado en multinacionales y casos aislados de Organizaciones Colombianas, hoy en día tenemos sistemas de calidad con experiencia de 30 años en una proporción importante de los diferentes Sectores.

#### **2.1.6. Acerca de la Calidad en la Educación Superior Colombiana**

Muchos han sido los proyectos de reformas educativas, en todos los niveles, que se han emprendido en Colombia: algunos han llegado a su fase final y se han convertido en actos administrativos de aplicación legal en tanto que otros no han superado las etapas iniciales y han desaparecido. Pero tanto unos como otros han tenido en general objetivos comunes de acuerdo a la época y a las necesidades por satisfacer. En algunas ocasiones las reformas propuestas han obedecido a cambios o introducción de metodologías y tendencias, impulso a la investigación y a las innovaciones y en otras a políticas de financiación, cobertura, administración e internacionalización y fomento de la ciencia y la tecnología. Aunque la aplicación de las reformas siempre había llevado implícita procesos de control y vigilancia, estos se habían limitado a la confrontación del cumplimiento de la normatividad. Solo hasta la promulgación de Constitución Política de Colombia en el año 1991 aparece en el ámbito de la Educación el espíritu de la calidad como objetivo rector de los procesos educativos.

Como resultado de la reglamentación de la Constitución de 1991, aparece la Ley de la Educación Superior - Ley 30 de 1992 – y con ella la formulación de elementos y organismos constituyentes de un sistema encargado de fomentar y juzgar la calidad de

los programas y de las instituciones de Educación Superior de Colombia. En cumplimiento de esta Ley 30 de 1992, se crea el Consejo Nacional de Acreditación -CNA de Colombia. Sobre este aspecto bien vale la pena destacar los trabajos realizados por La Misión para la Modernización de la Universidad Pública y sus estudios de Base; La Misión Educación, Ciencia y Desarrollo y su informe: *Colombia al Filo de la Oportunidad*; la Comisión Nacional para el Desarrollo de la Educación Superior, *Hacia una Agenda de transformación de la Educación Superior: Planteamientos y Recomendaciones*; el Seminario Nacional Teoría y Praxis de la Gestión de Instituciones de Educación Superior; la síntesis de los materiales de trabajo del proceso de la Movilización Social por la Educación Superior: *Bases para una Política de Estado en Materia de Educación Superior* y las *Conclusiones del Congreso: Educación Superior, Desafío Global y Respuesta Nacional*.

De otra parte, el Consejo Nacional de Acreditación, establece su composición y sus funciones. En ejercicio de sus funciones éste, a partir de políticas y principios propios de su naturaleza, elaboró una serie de documentos en la que se establecen condiciones, procesos y procedimientos que se deben tener en cuenta en el juzgamiento y el aseguramiento de la calidad de programas e instituciones. De la difusión y conocimiento de dichos documentos por parte de la comunidad académica del país han surgido opiniones autorizadas que han sido incorporadas en la revisión de algunos de ellos. Este proceso de actualización permanente había sido previsto por el Consejo Nacional de Acreditación desde su creación. Sin embargo, con el fin de preservar el espíritu integral de las políticas de juzgamiento y aseguramiento de la alta calidad de los programas y con base en la experiencia obtenida en la acreditación de más de un centenar de ellos, se

está llevando a cabo una revisión total de los documentos actuales cuya versión final estará circulando en el corto plazo.

Aparición de la Leyes y Decretos que obligan a las instituciones públicas incluidas las de Educación Superior a implementar normas o modelos tendientes a favorecer una práctica y cultura hacia la calidad, con ellas se regulan el control fiscal, el régimen disciplinario de los servidores públicos, el Modelo Estándar de Control Interno, la Autoevaluación y Acreditación Institucional, el Control Contable, la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad a través de la aplicación de la norma NTCGP 1000, entre otros.

Estas Leyes y Decretos son: Ley 87 de 1993, Ley 42 de 1993, Ley 298 de 1996, Ley 489 de 1998, Ley 734 de 2002, Ley 872 de 2003, decreto 4110 de 2004, decreto 2621 de 2006, Decreto 1599 de 2005, Decreto 3622 de 2005

El conjunto de las normas que en materia de calidad ha expedido el Estado Colombiano evidencia su interés por el mejoramiento de la calidad del servicio educativo. Este interés coincide con la toma de conciencia de las instituciones de educación superior acerca de la importancia de rendir cuentas ante los usuarios y la sociedad sobre el grado en que ellas se aproximan al nivel de desempeño esperable que corresponde a su naturaleza. El logro y preservación de la calidad es entonces un reto en materia de educación superior; él anima la acción del Estado y convoca la voluntad de las instituciones.

Manejar a cabalidad el concepto de calidad no es fácil, en virtud de la complejidad que la comprensión del concepto encierra y del sinnúmero de determinantes que la afectan;

unos, dependientes de las condiciones internas de las instituciones; otros, relacionados estrechamente con el contexto global en que ellas se encuentran.

Al estudiar la literatura y al observar las experiencias de otros países en materia de evaluación de la calidad, se advierte que, en muchos casos, se utilizan modelos basados en uno solo de los aspectos que la constituyen. Así, por ejemplo, se juzga que existe calidad en una institución por su reputación, o se asume que la hay cuando ella dispone de los recursos académicos o financieros adecuados, o porque ha obtenido determinados resultados en alguna de sus funciones sustantivas, o por el valor intrínseco de los contenidos académicos de sus programas de formación, o por la apreciación del valor agregado de la educación que imparte, es decir, por lo que el estudiante aprende durante su permanencia en la institución. En otros casos, se identifica la calidad con la mayor o menor satisfacción de estándares fijados por asociaciones profesionales o por agencias de acreditación, o por la satisfacción manifiesta de los empleadores. Con base en tales preferencias, se eligen las estrategias y las metodologías de evaluación de la calidad, lo que condiciona la amplitud del concepto mismo de calidad y los alcances de los resultados de su evaluación.

En contraposición a dichos enfoques parciales, el Consejo Nacional de Acreditación ha adoptado una aproximación integral al desarrollar su modelo. El Consejo ha procurado tener presentes todos los factores que inciden en ella y la manera como en la configuración de esos factores pesan los recursos institucionales, los procesos internos y los resultados de la gestión académica.

El concepto de calidad aplicado al servicio público de la educación superior hace referencia a la síntesis de características que permiten reconocer un programa académico específico o una institución de determinado tipo y hacer un juicio sobre la distancia relativa entre el modo como en esa institución o en ese programa académico se presta dicho servicio y el óptimo que corresponde a su naturaleza.

Para aproximarse a ese óptimo, el Consejo Nacional de Acreditación ha definido un conjunto de características generales de calidad. Con respecto a ellas se emiten los juicios sobre la calidad de instituciones y programas académicos, pero la determinación más específica y el peso relativo de esas características estarán, en buena parte, condicionados a la naturaleza de la institución y a la del programa académico en cuestión.

Aunque se parte de referentes universales, es la lectura diferenciada de estas características lo que permite evaluar la calidad de instituciones y programas académicos de educación superior de la más diversa índole. Esta diferenciación estará determinada por los referentes correspondientes a lo que en el momento histórico presente y en la sociedad concreta se reconoce como propio del género al cual la institución o el programa académico pertenecen (la normatividad existente, las orientaciones básicas del sector educativo) y por los elementos propios correspondientes a lo que la institución singularmente considerada define como su especificidad o su vocación primera (la misión de la institución) y al modo como dicha misión se expresa en los programas académicos.

En este contexto, un programa académico tiene calidad en la medida en que haga efectivo su concepto, en la medida en que se aproxime al ideal que le corresponde tanto

en relación con sus aspectos universales como en lo que toca a los que corresponden al tipo de institución a que pertenece y al proyecto específico en que se enmarca y del cual constituye una realización.

Por otra parte, para que la calidad se haga efectiva, las instituciones y programas académicos de educación superior deben, además de asegurar la posibilidad de apropiación por parte del estudiante del saber y el saber-hacer correspondientes a la comunidad de la cual será miembro gracias a un proceso de formación, asumir la tarea fundamental de mantenerse como espacios de formación en los valores generales de la cultura académica; valores que son propios de todas las instituciones de educación superior. Naturalmente, para que la calidad se logre, se requiere también un clima institucional propicio y condiciones adecuadas de organización, administración y gestión.

La calidad de la educación superior es la razón de ser del Sistema Nacional de Acreditación; reconocerla, velar por su incremento y fomentar su desarrollo otorga sentido a la acción del Consejo Nacional de Acreditación. La calidad, así entendida, supone el esfuerzo continuo de las instituciones por cumplir en forma responsable con las exigencias propias de cada una de sus funciones. Estas funciones que, en última instancia, pueden reducirse a docencia, investigación y extensión o proyección social, reciben diferentes énfasis en las distintas instituciones, lo que da lugar a especificidades adicionales.

### **2.1.7 El modelo de Calidad de la Universidad del Valle.**

<sup>22</sup>El concepto de calidad aplicado al servicio público de la educación superior hace referencia a la síntesis de características que permiten reconocer un programa académico específico o una institución de determinado tipo y hacer un juicio sobre la distancia relativa entre el modo como en esa institución o en ese programa académico se presta dicho servicio y el óptimo que corresponde a su naturaleza.

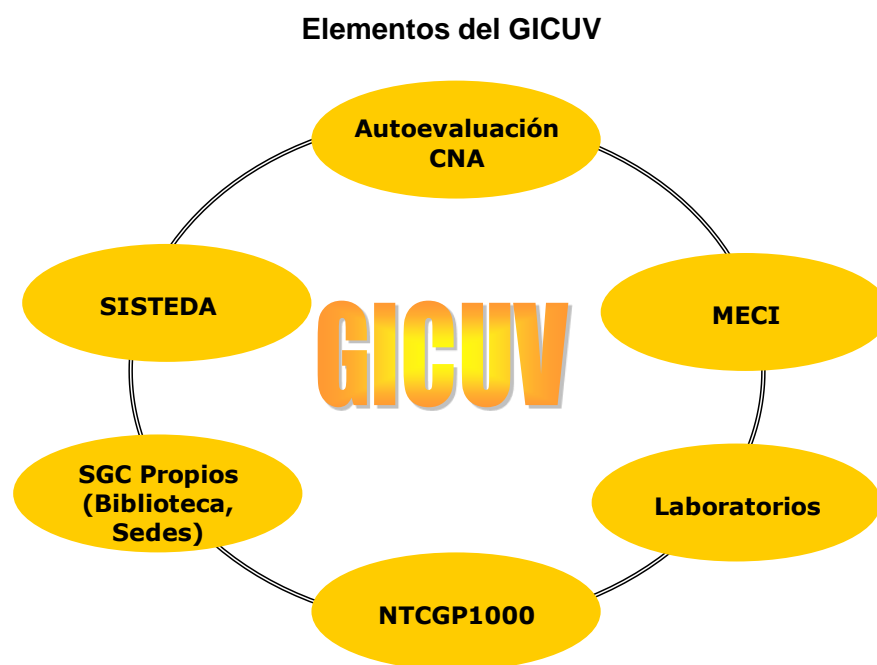
El GICUV es la forma como la Universidad ha articulado los elementos de compromiso Institucional con el reconocimiento de Alta Calidad otorgado por el Ministerio de Educación. El GICUV integra los componentes y elementos del MECI (Modelo Estándar de Control Interno), las políticas y directrices del SISTEDA (Sistema de Desarrollo Administrativo) y los requisitos de la NTCGP 1000 (Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública) y las hace compatibles con los factores y características del proceso de AUTOEVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN Institucional y de programas.

A través de la implantación de cada uno de los productos del GICUV, la Universidad demostrará la eficiencia en su gestión y su compromiso con la satisfacción de las necesidades de sus usuarios, sean estos externos o internos. Además creará la conciencia de mejora continua y de reconocimiento de que lo que hacemos lo hacemos de la mejor forma.

---

<sup>22</sup> Sistema Nacional de Acreditación “Lineamientos para la Acreditación de Programas”. Consejo Nacional de Acreditación. Agosto de 2003.



**Figura N° 7:**

**Fuente:** Área de Calidad y Mejoramiento; Universidad del Valle. Cali, Colombia

La Calidad para la Universidad del Valle se concibe como la realización óptima de su misión como Institución de Educación Superior, visualizada en el cumplimiento de altos estándares de calidad, brindando servicios de formación integral, fundamentados en la investigación y la proyección social, que impactan en la sociedad; a través del compromiso de los docentes y administrativos y la adopción de mecanismos de planeación, control y mejoramiento continuo en cada uno de sus servicios.

Ahora es el momento de explicar cada uno de los componentes del sistema de gestión de la calidad de la Universidad del Valle:

## **La Autoevaluación y Acreditación de programas e institucional**

La autoevaluación es una práctica permanente de las instituciones de educación superior. Consolidar una cultura de la evaluación de la calidad es un presupuesto básico para su mejoramiento. Cuando la autoevaluación se realiza con fines de acreditación, se seguirán los criterios y características definidos por el Consejo Nacional de Acreditación.

La institución asume el liderazgo de este proceso y propicia la participación amplia de la comunidad académica en él. Este auto-estudio se desarrolla de manera integral, con el propósito fundamental de mejorar la calidad del programa sometido al proceso de acreditación y de asegurar a la sociedad y al Estado que el programa cumple con los más altos requisitos de calidad y realiza sus propósitos y objetivos.

La institución evaluará la calidad de sus programas en términos de las características de calidad, agrupadas por factores. El logro de las características de calidad será analizado a la luz de los criterios sobre los cuales opera el Sistema Nacional de Acreditación. Algunos elementos que deben ser tenidos en cuenta para el éxito del proceso de autoevaluación son los siguientes:

- Liderazgo, consenso y participación
- Claridad y transparencia
- Organización y coordinación
- Capacitación
- Articulación con la planificación
- Calidad de la información

## **El MECI Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano**

Este proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y aunque promueve una estructura uniforme, se adapta a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, proceso y servicios que suministran.

El propósito esencial del MECI es orientar a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos y a la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado, para lo cual se estructura en tres grandes subsistemas, desagregados en sus respectivos componentes y elementos de control:

El subsistema de Control Estratégico: agrupa y correlaciona los parámetros de control que orientan la entidad hacia el cumplimiento de su visión, misión, objetivos, principios, metas y políticas.

Subsistemas de Control de Gestión: reúne e interrelaciona los parámetros de control de los aspectos que permiten el desarrollo de la gestión: planes, programas, procesos, actividades, procedimientos, recursos, información y medios de comunicación.

Subsistema de control de Evaluación: agrupa los parámetros que garantizan la valoración permanente de los resultados de la entidad a través de sus diferentes mecanismos de verificación y evaluación.

Este enfoque concibe el control interno como un conjunto de elementos interrelacionados, donde intervienen todos los servidores de la entidad y le permite estar siempre atenta a las condiciones de satisfacción de los compromisos contraídos con la ciudadanía, garantiza la coordinación de las acciones y la fluidez de la información y comunicación, y anticipa y corrige, de manera oportuna, las debilidades que se presentan en el quehacer institucional.

### **La NTCGP 1000: 2004**

El sector público colombiano para implementar un Sistema de Gestión de Calidad al interior de la Administración Pública, se rige bajo los parámetros del Decreto 4110 del 9 de diciembre de 2004, por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004, la cual determina las generalidades y los requisitos mínimos para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad en los organismos y entidades estatales. Este Decreto también determina que el establecimiento y desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad será responsabilidad de la máxima autoridad de la entidad estatal y de los jefes de cada una de las dependencias, así como de los funcionarios de los organismos estatales.

Dicha norma es adoptada de manera obligatoria.

Por otro lado, La Ley 872 de 2003 fue asumida por El DAFP o Departamento Administrativo de la Función Pública, entidad que con miras a expedir la NTCGP

1000:2004 efectuó la suscripción de un convenio con ICONTEC en razón de ser el organismo del Gobierno en dicha materia.

La estructura de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000, es la misma de la Norma Internacional ISO 9001 pero ajustada en algunos términos precisamente para el sector en el cual se aplica.

La Norma NTCGP 1000:2004 es importante para la actividad del CONTROL INTERNO en la medida que agrega valor a la gestión de las organizaciones públicas, pues está invitada a proporcionar los parámetros por medio de los cuales el Estado fortalece una legitimidad y a su vez las organizaciones logran imprimir una mayor credibilidad en sus fines. La norma además busca el nacimiento de productos relacionados con lo que buscan y necesitan los ciudadanos

### **El Sisteda - El Sistema de Desarrollo Administrativo-**

El Sistema de Desarrollo Administrativo es un conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional su propósito lograr que las entidades y sectores administrativos planifiquen su gestión administrativa para facilitar así, el cumplimiento de su misión y objetivos institucionales y sectoriales.

A través de las políticas de desarrollo administrativo formuladas por el Departamento Administrativo de la Función Pública; se encuentran establecidas en el decreto 3622 de 2005:

- Desarrollo del Talento Humano
- Gestión de la calidad
- Democratización de la Administración Publica
- Moralización y Transparencia en la Administración Publica
- Rediseños Organizacionales

### **Articulación de los sistemas de gestión de calidad y de control**

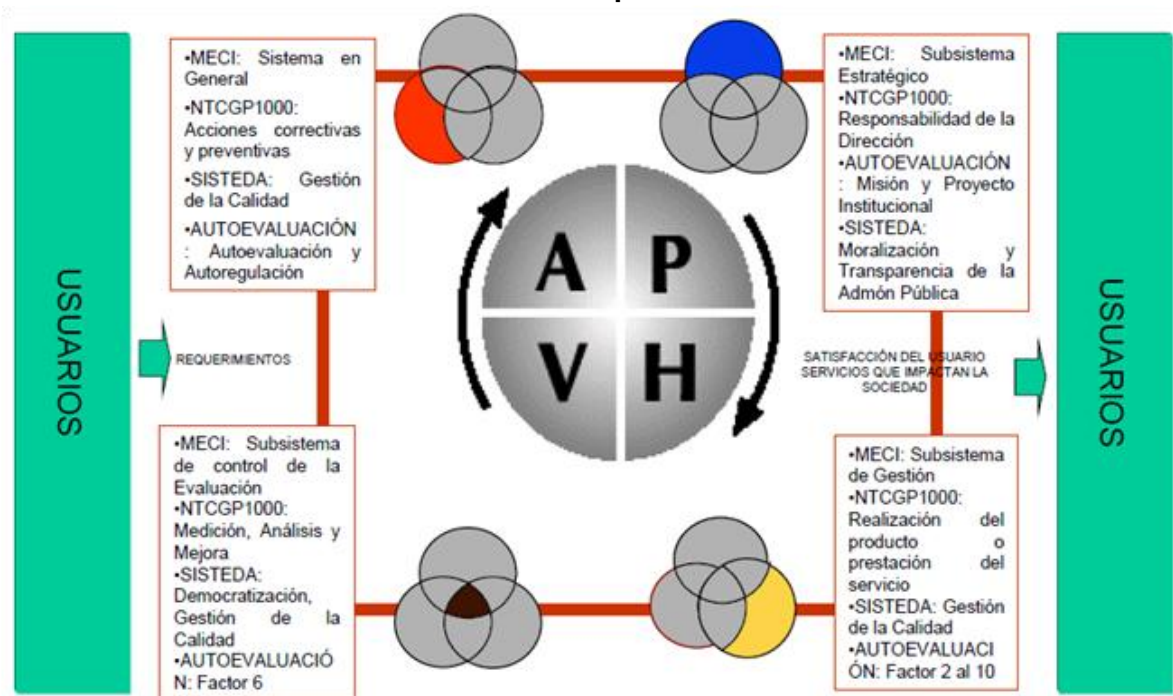
Los sistemas de gestión tienen elementos en común que al ser aplicados de forma sistemática ayudan a alcanzar los objetivos específicos de cada sistema, con procesos de mejoramiento continuo, lo que no sólo va a permitir el cumplimiento de la obligación legal de su implantación, sino que también ayuda a las entidades al cumplimiento de sus objetivos en el marco de las normas constitucionales y legales vigentes, con el fin de lograr la satisfacción de las necesidades, expectativas y requisitos de sus clientes y partes interesadas.

El Sistema de Autoevaluación y Acreditación Institucional plantea una estructura compuesta por cuatro dimensiones, nueve factores y treinta y tres características; el Modelo Estándar de Control Interno – MECI -, plantea una estructura compuesta por tres subsistemas, nueve componentes y veinte y nueve elementos; la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública – NTCGP1000 – contempla el cumplimiento de 242 requisitos normativos; el Sistema de Desarrollo Administrativo, se estructura en el cumplimiento y desarrollo de cinco políticas de desarrollo administrativo. Todos los

sistemas de gestión enfocan su estructura bajo el ciclo PHVA, planear, hacer, verificar y actuar, lo que facilita su implantación en forma articulada.

Figura N° 8:

### Articulación de los Componentes del GICUV



Fuente: <http://gicuv.univalle.edu.co>

En la anterior gráfica se ilustra la forma sistémica de integración de los sistemas de gestión planteados por el Estado, ante todo considerando al usuario como eje central en la prestación de los servicios Institucionales.

## 2.2 Marco Histórico.

<sup>23</sup>Esta década del 2000 al 2010 se ha caracterizado por:

El conflicto interno que afecta a Colombia desde hace ya más de 40 años es de gran complejidad e involucra altos índices de violencia. En especial, durante los últimos años, los excesos cometidos por los Grupos armados ilegales se han traducido en graves violaciones a los derechos humanos en contra de la población civil, el cual ha ocasionado grandes desplazamientos de la población de los sectores urbanos a los rurales incrementando así las tasas de desempleo y problemas de seguridad ciudadana.

Colombia ha sido víctima del azote de grupos armados ilegales y organizaciones terroristas, que han causado gran sufrimiento al pueblo colombiano, afectando el desarrollo económico y social del país

El 26 de mayo de 2002, el político y abogado independiente Álvaro Uribe Vélez resultó elegido presidente de la República al obtener el 53% de los votos, tras una intensa campaña en la que Uribe prometió una política de confrontación militar contra el terrorismo llamada Política de Seguridad Democrática, la cual contrastaba con la fallida política de diálogo del presidente Andrés Pastrana Arango. El triunfo de Uribe puso fin a 153 años de bipartidismo entre los partidos conservador y liberal. A su vez, en las elecciones legislativas, los movimientos políticos independientes asumieron control del

---

<sup>23</sup> <http://www.Economiacolombiana/Analisisdelossectoresdelaeconomia.htm>



Congreso al obtener cerca del 60% de los escaños, mientras los partidos tradicionales por primera vez en la historia obtuvieron menos de la mitad del congreso.

La Distribución del ingreso en Colombia resulta ser de los peores del mundo, el nivel de desempleo y empleo informal permanecen en cifras de dos números, no se consigue el tratado de libre comercio con Estados Unidos, sin embargo la Economía colombiana es una Economía confiable para el mundo.

Este sector ha sido siempre el más importante en la economía colombiana, representando el 12% de PIB, el 22% incluyendo al agroindustria y el 28% como generador de divisas.

Los principales productos de exportación son el banano, el café, las flores y el azúcar.

La población ocupada en el sector rural en el 2002 era de 4.5 millones de habitantes.

A pesar de su importancia en el campo económico, son las zonas rurales las que presentan más atraso en el campo social. Es precisamente en el sector agrícola donde se centra la pobreza y la miseria. El 74% de los indigentes y el 57% de los pobres están en el área rural.

EL numeral anterior, además de la crisis de la rentabilidad del campo fue el origen de la migración del campo a la ciudad de los años 90, acelerando en forma creciente los cinturones de miseria de las ciudades.

En parte, lo anterior también se debe al flagelo que tiene el campo por el problema armado y los narco cultivos.

Las exportaciones agropecuarias y agroindustriales disminuyeron y las importaciones aumentaron, provocando en 1996 un déficit de la balanza comercial en el sector.

En los primeros años del siglo XXI el sector presenta algo de recuperación que no ha sido suficiente.

El sector necesita cambios profundos en la estructura productiva, facilidad de acceso a la tierra, capital y tecnología de punta.

Lo anterior es básico y fundamental para que el sector pueda llegar a ser competitivo en los TLC.

Se deben hacer dos cambios en la estructura de producción: en primer lugar, incrementar los cultivos comerciales (ajonjolí, cebada, cacao, palma africana, sorgo y soya, etc.), y en segundo lugar, cultivos tradicionales pero con tecnología de punta en cuanto a maquinaria y mano de obra calificada.

En cuanto a la educación superior sigue vigente la ley 30 de 1992. Se ve una tendencia creciente a la ampliación de la cobertura especialmente de la universidad privada. Existe preocupación por la calidad de la oferta académica por parte del gobierno nacional. Este

impone mediante diversas normas la implementación del sistema integral de calidad para las universidades públicas, jalonando el proceso también en las universidades privadas

### **2.3 Modelo del análisis teórico “El rombo filosófico de Renée Bédard”**

Para darle fundamento teórico y orden a la presentación de resultados, vamos a utilizar el rombo y las cuatro dimensiones filosóficas presentadas por Renée Bédard, a saber; *la praxeología, la epistemología, la axiología y la ontología*.

La reflexión de la doctora Bédard fue la siguiente: la administración es ciencia y arte y esta dualidad entre ciencia y arte proviene de la distinción griega entre la teoría, la praxis y la poiesis (el pensamiento, la acción y la producción), que es igualmente el origen de la dualidad teoría/práctica.

Como ciencia la administración es una ciencia aplicada, lo que significa que pone en práctica concepciones teóricas. Como arte, la dimensión que implica la creación de una obra o de un arte en el cual la persona participa estrechamente en su calidad de artista, de artesano técnico, la administración debe ser comprendida como una conducta humana creadora.

De otra parte, señala Bédard, que ya se trate de la actividad administrativa o de cualquier otro tipo de actividad humana, el campo de la práctica designa el lugar de la acción concreta en particular. En este campo, que constituye el medio en el cual se despliega la actividad humana lleva aquí el nombre de praxeología y comprende todo lo que rodea las

prácticas humanas individuales. Estas prácticas toman aquí dos tipos de fundamentos: de una parte, los criterios de validez que orientan el proceso y los métodos y que surgen de la epistemología y de otra, los valores sociales individuales y culturales que circunscriben la elección y que apoyan las preferencias individuales y colectivas. Estos valores surgen de la axiología. Más profundamente, existe un sustrato de la psicología de carácter más duradero, que comprende los paradigmas fundadores y que sirven de matriz a las diferentes actividades humanas, ese soporte es la ontología.

Según Bédard<sup>24</sup>, el Rombo Filosófico comprende cuatro dimensiones filosóficas: la praxeología, la epistemología, la axiología y ontología.

**La praxeología** presenta una parte visible y sensible que puede ser percibida por la vista y el resto de los sentidos. Estudia las prácticas y conductas de las personas. Las palabras que la describen son creación, actuar-conducir, crear-producir-fabricar materiales, herramientas, obras, resultados y habilidades.

**La epistemología** es el lugar donde un problema es proyectado, circunscrito, efectuado. Soporta toda la teoría del conocimiento. Estudia el conocimiento en general y las ciencias como modalidad y como tipo particular de conocimiento. Su fin es buscar la VERDAD, aunque en este momento los términos utilizados son la VALIDEZ y FIABILIDAD. Los términos que incluye son validación, proceso crítico, procedimiento de validación, metodología y teoría del conocimiento.

---

<sup>24</sup> Castillón, S. (2008) en su artículo Administración y Sabidurías. Esbozando algunos Nexos, Universidad EAFIT, N° 149, Colombia

**La axiología** cubre el campo de los valores individuales y colectivos, es decir, los valores morales y culturales así como el principio que determina las costumbres. Comprende la ética y la moral. El valor determina lo que es valedero o sea aceptable, admisible, bien fundado, digno de ser creído y ejecutado. Los descriptores de este término son legitimación, valores personales, sociales y culturales.

**La ontología** nos lleva al conocimiento del ser y trata los fundamentos conceptuales de la realidad. Incluye los paradigmas fundadores que comprenden no sólo el marco teórico reconocido sino también el conjunto de disposiciones adquiridas por los miembros de una comunidad como las leyes, los procedimientos, los modelos y los ejemplos, procedimientos y esquemas.

Las cuatro dimensiones no están separadas sino son parte de una misma realidad. Están en interacción de una manera armoniosa. Son complementarias y están interrelacionadas. La ontología funda y condiciona las otras tres. Están íntimamente articuladas y son convergentes, cada una condicionada por la presencia de las otras.

El modelo de Renée Bédard desde el punto de vista epistemológico busca traducir un fenómeno local particular en una forma figurativa abstracta que pone en evidencia los elementos juzgados esenciales. Esencialmente es una herramienta de reflexión, de búsqueda y de acción. Ha sido concebida bajo una forma que permita comprender los hechos observados a partir de un esquema integrador y relacionar las dimensiones a menudo abordadas de manera separada.

## Resultados

### **3. Análisis del proceso histórico de implantación del GICUV en la Universidad del Valle.**

La acentuación de las tendencias globales, la importancia cada vez mayor de la sociedad del conocimiento, las exigencias de la política pública para la Educación Superior en Colombia y las transformaciones regionales han puesto a la Universidad del Valle ante uno de los retos más importantes de su corta existencia: avanzar sin tregua, hacia una educación de excelencia y modernizar su gestión, es decir lograr una gestión de calidad, como uno de los soportes principales, sino el más importante para cumplir la misión sagrada de la Universidad: acrecentar el conocimiento a través de la investigación y transmitirlo mediante la enseñanza.

La preocupación por la calidad en la Universidad no es nueva, sin embargo en términos contemporáneos, dicha preocupación se acentúa a raíz de la cobertura que se produce en las tres últimas décadas y que se incrementa a comienzos del milenio.

En los años ochenta se dio un fuerte impulso a los procesos de calidad tomando como ejemplo el movimiento hacia esta cultura implementado por el pueblo japonés. Estas prácticas fueron implementadas fundamentalmente en Colombia por la empresa privada y específicamente en el Valle del Cauca por Carvajal, Banco de Occidente, Rica Rondo, Manuelita y en el sector público por la Empresa de Teléfonos de Cali, sin embargo no se tiene registro de prácticas en este sentido en las Universidades de la Región.

De otra parte, se firmó la Constitución Política de 1991 que en su artículo 67 dice: “corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral.

Así mismo, La Constitución Nacional de 1991 en el artículo 209 incorporó el concepto de Control Interno con el fin de garantizar el logro de los objetivos de cada entidad y de los principios que rige la función pública. Con la Ley 87 de 1993, se establecieron las normas para el ejercicio del control Interno de las entidades y organismos del Estado.

Posteriormente la Ley 30 de 1992 introdujo en fuerte impulso tanto a la calidad de la Educación Superior como a la calidad de la gestión. Así el literal c) del capítulo II de esta Ley dice que a través de la misma se busca : “Prestar a la comunidad un servicio con calidad, el cual hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo, a las condiciones en que se desarrolla cada institución” Igualmente en el capítulo V de la misma Ley Titulado “los sistemas nacionales de acreditación e información” sienta las bases para organizar los sistemas de Aseguramiento de la calidad. Así el Artículo 53 dice: “Crease el Sistema Nacional de Acreditación para las instituciones de Educación Superior cuyo objetivo fundamental es garantizar la sociedad que las instituciones que hacen parte del Sistema cumplen los más altos requisitos de calidad y realizan sus propósitos y objetivos”. El Artículo 55 dice: “la Autoevaluación Institucional es una tarea permanente de las Instituciones de Educación Superior y hará parte del proceso de Acreditación”.



A la par que surge la preocupación por el aseguramiento de la calidad en la Educación Superior, se busca también la mejor gestión, objetivo que se enmarca en la lógica general de la modernización del Estado. En esta senda modernizadora van surgiendo Leyes y Decretos orientados a mejorar la gestión de las instituciones públicas. Son ejemplo de ellos la Ley 152 de 1993 o Ley Orgánica de Desarrollo, que señala la exigencia constitucional de las entidades oficiales de contar con Planes de Desarrollo, conformados por una parte estratégica y un Plan de Inversión e introduce el principio de que se debe realizar la evaluación y autoevaluación de la gestión, como se mencionó también es ejemplo la Ley 87 de 1993 que establece la Autoevaluación en las entidades y organismos del Estado, igualmente el Decreto 1599 de 2005 que adopta el Modelo Estándar de Control Interno para las mismas entidades, El Sistema de Desarrollo Administrativo SISTEDA que se hace obligatorio para las entidades del Estado a través de la Ley 489 de 1998 y el Decreto 3622 de 2005 que obliga a la implantación de la Norma Técnica de Calidad de la Gestión pública NTCGP1000, también se expidió la Ley 872 de 2003 por la cual se crea al Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadores de servicios ,entre otros.

A nivel nacional, en las Instituciones públicas, quedan entonces vigentes numerosas iniciativas en materias de sistemas de gestión, unas de obligatorio cumplimiento para la universidad pública y otras de adopción voluntaria.

La Universidad del Valle articula todas estas Leyes a través de el Sistema de Gestión Integral de Calidad -GICUV- el cual se convierte por él mismo en un compromiso institucional, El GICUV integra los componentes y elementos del MECI ( Modelo Estándar

de Control Interno) , la políticas y directrices del SISTEDA ( Sistema de Desarrollo Administrativo) y los requisitos -debes- de la NTCGP 1000 ( Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública) y las hace compatibles con los factores y características del proceso de AUTOEVAUACIÓN INSTITUCIONAL, recientemente incorpora las normas ISO 17025, BPM Y HACCP, OSHAS 18001, ISO 14001, e .ISO 27001.

A través de la implantación de cada uno de los productos del GICUV la Universidad busca demostrar en su gestión la eficacia, la eficiencia y su compromiso con la satisfacción de las necesidades de los usuarios, sean estos externo o internos, además busca crear conciencia de mejora continua y de reconocimiento de que lo que se hace en la institución se hace de la mejor forma.

El objetivo del Sistema de Gestión Integral de Calidad de la Universidad del Valle – GICUV- busca entonces alinear los sistemas de gestión de manera conjunta, con el Plan de Desarrollo Institucional, con el Plan de Acción y con la Dirección Estratégica de la Universidad del Valle, incorporando y haciendo operativos y complementarios los requisitos de las normas de gestión de calidad, de control interno y del desarrollo administrativo; con el fin de garantizar la eficiencia, eficacia, transparencia, efectividad y optimizando recursos y procesos.

La Universidad en su proceso para llegar a implantar el Sistema de Gestión de Calidad en mención, ha adelantado múltiples acciones y ha expedido actos administrativos. A continuación señalamos los más relevantes:

“La Universidad del Valle, desde su Plan de Desarrollo 1986-2000 plantea la Auto Evaluación Institucional como un componente esencial en la vida universitaria y le confiere mayor relevancia a la institucionalización de los procesos de Planeación.

A fines de 1994, ante el surgimiento del Consejo Nacional de Acreditación C.N.A., los directivos de la Universidad de Antioquia, Pontificia Bolivariana, Escuela de Administración, Finanzas y Tecnologías EAFIT, Externado de Colombia, Industrial de Santander, Javeriana, Los Andes, Nacional, del Norte y del Valle, con el apoyo de la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN), deciden emprender un esfuerzo colaborativo en busca de la calidad académica, como respuesta a la autonomía universitaria recién lograda en la Constitución del 91. Nació así, sin convenios escritos ni estatuto oficial, el denominado “Grupo de las 10 “.

En 1995, la Universidad del Valle conforma el “Grupo Gestor” de Autorregulación, constituido por profesores de las Facultades de Salud, Artes Integradas y Administración. Este “Grupo Gestor” se encarga de estudiar y definir las instancias y los procedimientos para adelantar el proceso de autoevaluación descrito en el Plan de Desarrollo 1986-2000 y acreditar sus programas. El grupo abordó la conceptualización, el diseño y el desarrollo del modelo e inició la capacitación de los profesores en calidad y evaluación.

Con el propósito de impulsar en los programas Académicos de las respectivas Facultades, la autoevaluación con miras a la acreditación, se capacitaron alrededor de 50 profesores de la Universidad en lineamientos definidos por el CNA sobre garantía de calidad.

Avanzando en el proceso de organización, en 1996 la Universidad del Valle organizó el Comité Central de autorregulación, CCA, y le dio soporte legal a través del acuerdo 006 de septiembre 10 de 1997 y así con el apoyo de la Dirección Académico Curricular y la oficina de Planeación y Desarrollo, se inició el proceso de autoevaluación de algunos programas Académicos de la Universidad; no obstante el acuerdo anterior fue derogado y reemplazado por el acuerdo 011 de 1999.

De otra parte, en agosto de 1997 se realizó la evaluación de las condiciones iniciales para adelantar con éxito la acreditación de un programa académico por parte del CNA y se inscribieron para iniciar tres programas: Medicina, Ingeniería Eléctrica e Ingeniería Química.

La crisis económica de la Universidad en 1998 retrasó el desarrollo y tuvo como consecuencia adicional la jubilación masiva de personas conocedoras del proceso, lo cual implicó reiniciar la capacitación de nuevo talento humano, se enfatiza la importancia del recurso humano como pilar fundamental de la autoevaluación en la búsqueda permanente de la calidad, a través del trabajo individual y colectivo en cada programa y en la Facultad.

Es de destacar que sin el apoyo del proyecto de fortalecimiento de Reforma Curricular, hubiese sido difícil avanzar en la autoevaluación por el momento crítico que vivía la universidad.

En el año 2000, a través de la Escuela de Ingeniería Industrial y Estadística de la Universidad, se adelantó el estudio de mejoramiento de procesos, denominado Proyecto

Univalle Siglo XXI, el cual se propuso como ingrediente que sumado a otros proyectos institucionales, permitió continuar con la construcción de una Universidad del Valle, moderna, sólida, viable económicamente y de excelencia académica, dentro del cumplimiento de su función social <sup>25</sup>

Algunas de las decisiones tomadas con base en ese estudio fueron la reestructuración de las diferentes instancias de la Universidad, tales como: Rectoría, Vicerrectoría, Facultades e Institutos; la definición de la planta general de cargos; la homogenización de denominaciones; la simplificación de la estructura y el mejoramiento de procesos. Lo cual queda registrado en los siguientes sendos actos administrativos expedidos por el Consejo Superior.

El Acuerdo 009 de mayo 26 de 2000, expedido por el Consejo Superior de la Universidad, en su Artículo segundo incorpora la calidad “como un concepto multidimensional orientado a garantizar las mejores oportunidades de formación y desarrollo personal a los estudiantes, tomando como base el compromiso institucional y de la comunidad universitaria, la incorporación y la evaluación permanente en sus funciones básicas así como la rendición de cuentas”.

La Universidad realiza una serie de acciones para dar cumplimiento del Decreto 916 de 2001, por el cual se unifican los requisitos y procedimientos para los programas de

---

<sup>25</sup> Guía metodológica para la implementación del sistema normativo integral de gestión en la Universidad del Valle. Documento de trabajo. Rectoría Univalle. 2006

Doctorado y Maestría en el país, y los planes de mejoramiento generados por estos procesos han de contribuir a consolidar una cultura de auto evaluación permanente.

Un paso clave en la búsqueda de la calidad institucional es la Autoevaluación Institucional (AI), entendida por la Universidad (según Resolución 031 de junio 13 de 2002 del Consejo Superior, artículo 5) como “el proceso a través del cual la institución (estudiantes, egresados, profesores, directivos, administradores) y aquellos colectivos (empleadores, sociedad civil, Estado) implicados tanto en los programas de formación, de investigación y proyección y en las unidades de gestión, identifican los problemas, dificultades, aciertos y logros y proponen correctivos para ajustar o mejorar”.

Mediante esa misma Resolución el Consejo Superior define un Comité Institucional de Autoevaluación y Calidad Académica y asigna una Coordinadora a la Vicerrectoría Académica la cual se va a encargar de ejecutar las acciones definidas por el Comité.

Ya de plano, para la época, se venían adelantando esfuerzos aislados para lograr la Acreditación de 19 programas académicos, previo proceso de autoevaluación de los mismos. Este proceso permitió la toma de decisiones correspondientes al mejoramiento continuo. Prueba de ello fueron las inversiones en biblioteca, el impulso a la investigación, la revisión y ajuste a los programas académicos y la capacitación de docentes en aspectos investigativos, pedagógicos y propios del campo específico de conocimiento.

En el año 2005 con la expedición del Decreto 1599, emanado de la Presidencia de la República, “Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado

Colombiano, MECI 1000:2005” y que establece en su artículo 1°.- la obligación para las Entidades del Estado de adoptar el MECI en las instituciones; la Universidad a través de la Resolución del Consejo Superior 076 de Diciembre de 2005 adoptó el MECI para la Universidad y estableció que la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional sería la dependencia encargada de la coordinación de la implantación.

Durante los años 2006 y 2007 la Universidad continuo trabajando en establecer las metodologías necesarias para implantar cada uno de los resultados que los modelos del Estado exigían en los requisitos y hacerlos acordes con la dinámica institucional.

Fue así como en el año 2007 a través de la Resolución N° 847 de la Rectoría la Universidad integra el MECI con el SISTEDA, con la NTCGP1000 y con Acreditación Institucional conformando el Sistema de Gestión Integral de Calidad – GICUV – y lo integra como un Programa del Plan Estratégico de Desarrollo dentro de la Línea de Acción de Calidad y Pertinencia.

Con la conformación del GICUV en la Universidad se identificaron 38 resultados a los cuales la Universidad debía darle cumplimiento para garantizar así los objetivos del sistema de calidad. Posteriormente con la expedición de nuevas circulares informativas del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP – se identificaron 2 nuevos resultados completando así 40.

En el año 2005 , luego de un trabajo arduo y de equipo, liderado por la Oficina de la Dirección Académica Curricular y con el decidido apoyo directivo, el Consejo Nacional de

Acreditación y el Ministerio de Educación Nacional otorgaron a la Universidad del Valle la Acreditación Institucional de Alta Calidad por ocho (8) años, mediante Resolución 2020 de Junio 3 de 2005 del Ministerio de Educación Nacional; además, se recibió de parte del Presidente de la República, la Orden "Francisco José de Caldas" a la Acreditación Institucional de Alta Calidad de la Educación Superior.

Por lo menos dos años atrás, con el apoyo de la Rectoría de la Universidad se trabajó con la participación de todos los estamentos de la Universidad la construcción de un Plan de Desarrollo Institucional 2005-2015 de manera paralela al trabajo que se realizó para la consecución de la Acreditación de la Universidad como una Institución de Alta Calidad., como prueba de esto encontramos el documento denominado Bases para el Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle 2005-2010 dado a conocer en septiembre de 2004

Mediante la Resolución No. 076 del 12 de Diciembre del 2005, el Consejo Superior de la Universidad Adoptó en la Universidad del Valle el Modelo Estándar de Control Interno MECI: 1000:2005 y delegó en el Rector la expedición de actos administrativos emanados de su implantación.

La Universidad aprueba el Plan Estratégico de Desarrollo 2005-2015, el Plan de Acción 2008-2011 y el Plan de inversiones 2008. Así mismo define los indicadores y metas estratégicas asociadas a las líneas estratégicas del Plan Estratégico.

La Universidad define todos los modelos metodológicos para llevar a implantación los resultados del sistema.



A través de la Resolución No 3023 del 5 de Diciembre de 2007 la Rectoría emitió el reglamento interno para la recepción y el trámite de peticiones, quejas, reclamos y consultas presentadas ante la Universidad del Valle.

En el año 2008 se aprueba el Plan de Socialización e Interiorización del GICUV para la vigencia 2008, el cual fue desarrollado completamente durante el año.

La Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional y el Área de Capacitación de la División de Recursos Humanos realizan extensas campañas de socialización e interiorización del sistema de calidad en los Consejos de Facultades, Institutos Académicos, Sedes Regionales, la Administración Central, logrando la apropiación y la conciencia del cuerpo directivo, ejecutivo y en general de la comunidad de funcionarios de la necesidad de implantar todo el Sistema de Gestión de Calidad.

En cuanto al cumplimiento de los resultados o productos del sistema (40), éstos fueron completados en un 93% en su fase de implantación, quiere decir esto que la Universidad cuenta ya para el 2008 con los instrumentos de desarrollo de los resultados.

El Comité Coordinador de Control Interno seccionó formalmente durante el año 2008 a intervalos determinados por la dirección (aproximadamente cada 15 días). En este comité participaban además del cuerpo directivo central, los decanos, directores de institutos académicos, el director de regionalización y algunos responsables de resultados o procesos o productos.

En el segundo semestre del año 2008 se llevó a cabo el primer programa de auditorías internas de calidad para dos subprocesos y aplicados a 10 dependencias de toda la Universidad con la participación de 20 auditores internos de calidad.

En el año 2008, al igual que años anteriores, la Universidad tuvo procesos de mejoramiento como:

- Disminución del tiempo de contratación a la vinculación de docentes ocasionales y hora cátedra.
- Mejoramiento de las prácticas de manufactura en el Restaurante.
- Mejoramiento de los trámites administrativos de la Investigación.

Así mismo, se cumplió con el Plan de Mejoramiento Institucional para la Contraloría y el Plan de Mejoramiento Institucional para el cumplimiento de las acciones contempladas en el Plan de Acción 2008 – 2011 del Plan Estratégico.

A través de la Resolución de Rectoría No.3040 de Diciembre de 2008, se adoptó el Modelo Instrumental para el tratamiento Integral de la Gestión Apropiaada de los Riesgos en la Universidad del Valle MITIGAR U.V. Como política para la gestión de Riesgos y parte Integral del Sistema de Gestión Integral de la Calidad de la Universidad del Valle.

La Universidad cuenta con los procedimientos de obligatorio cumplimiento de acuerdo con los requisitos de la NTCGP 1000, Control de documentos y Registros y Gestión del

mejoramiento, el primero adoptado por Resolución de Rectoría No 3043 del 5 de diciembre de 2008 en su versión No 2.

El procedimiento de Gestión del Mejoramiento contiene los procedimientos para el tratamiento del servicio no conforme de los subprocesos misionales, los procedimientos para las auditorias de calidad, los procedimientos para llevar a cabo las acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento y los procedimientos relativos a la revisión que hace la dirección del sistema de gestión de la calidad y fue aprobado por resolución de Rectoría No. 2.444 del 17 de Septiembre de 2008. La Universidad cuenta para diciembre de 2008 con más de 328 procedimientos levantados en la institución los cuales se encuentran documentados en casi cien Manuales de Procedimientos, esta labor se logró con la participación de los funcionarios que intervienen en cada uno de los procesos.

A través de la Resolución de Rectoría No. 3041 del 5 de diciembre del año 2008 la Universidad adoptó las Políticas y Estrategias de Información y Comunicación.

A través de la Resolución de Rectoría N0. 3042 del 5 de Diciembre del año 2008 se adoptó formalmente la Política y Objetivos de Calidad. Estos últimos pueden ser consultados en la página <http://gicuv.univalle.edu.co> los cuales fueron aprobados por resolución de Rectoría No.3.042.

El 5 de Noviembre del año 2008 el Rector a través de la Resolución No.2770 aprobó el Mapa de Procesos de la Universidad. Cada proceso cuenta con indicadores de eficiencia y eficacia los cuáles deben ser medidos a espacios determinados por cada dueño o responsable del mismo. Los subprocesos asociados a cada proceso son caracterizados

con el objeto de tener un panorama general del mismo. También, se establece un Plan de Calidad, una identificación de las posibles no conformidades que se presentan y la forma como se realiza la trazabilidad de los procedimientos misionales.

El 7 de noviembre de 2008 se expidió la Resolución de Rectoría que aprobó el Plan Institucional de Capacitación para Empleados Públicos Administrativos.

El 5 de diciembre de 2008 se expidió la Resolución de Rectoría No 3.047 en donde se adopta el Plan de Capacitación Docente.

El día 5 de diciembre del año 2008 se expidió la Resolución de Rectoría en donde se adopta el Manual Único de Funciones por Competencias. En este manual se establecieron las competencias comunes y comportamentales de cada cargo de la Universidad.

Mediante Resolución No. 847 del 4 de Marzo del año 2008 la Universidad conformo el Sistema de Gestión Integral de Calidad de la Universidad del Valle – GICUV- en donde establece que el Sistema de Gestión será aplicable a nivel institucional y de cada una de sus dependencias.

La Universidad para el 2008 realiza un compendio de todas las normas externas e internas que le aplican para su correcto funcionamiento. Este Nomograma se encuentra en la Oficina de Planeación y Desarrollo para consulta de todos.

Al final del año 2008 la Universidad presenta un balance de implantación total del sistema del 93% de cumplimiento de los 40 resultados esperados y de acuerdo con los resultados arrojados de la encuesta realizada por el DAFP (19 de diciembre del año 2008).

Para el año 2009 la Universidad debe realizar el despliegue de cada uno de ellos en las diferentes Unidades Académico – Administrativas que la componen, implantar las acciones que arrojan los planes de acción resultantes y realizar el mantenimiento y la administración a los procesos institucionales.

De acuerdo con esta perspectiva se proponen estrategias de desarrollo:

La Ejecución de tareas correspondientes al seguimiento de los resultados del GICUV con el personal adscrito al Área de Calidad y Mejoramiento correspondiente a un (1) Coordinador de Área.

Gestión de Procesos del Mapa de Procesos a cargo del Coordinador de Área, un (1) Profesional del Área y (3) Monitores.

Contratación externa de las actividades correspondientes a: Seguimiento a los resultados del GICUV, apoyo a Laboratorios en el cumplimiento de la ISO 17025 y 12025 y Plan de Socialización e Interiorización del GICUV 2009.

La Universidad con el fin de organizar su gestión documental y dar cumplimiento a la Ley General de Archivo avanza en el proceso de implementación de las Tablas de Retención

documental, no sólo en su sede principal sino también en las Sedes Regionales, el proceso no ha concluido. A la par con este proceso se realiza un proceso de capacitación masivo para la implementación de un software moderno para el manejo de los documentos al interior de la entidad denominado SABS.

La Universidad expide una circular en las cuales se da a conocer a los funcionarios que ocupan cargos Directivos, de Asesores, Ejecutivos y Profesionales de la entidad los roles y responsabilidades con el GICUV. De cada uno de ellos.

El 23 de Febrero de 2010 la Rectoría expide la Resolución No. 521 Por medio del cual se adoptan nuevas versiones de los Manuales de Procedimientos de Gestión del Mejoramiento y del Manual de Procedimientos de Control de Documentos y Registros que enmarcan el Sistema de Gestión Integral de Calidad – Componente Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000:2004 y posteriormente expide las resoluciones 1579 de mayo 20 y la resolución 1947 de junio 22 del mismo año aprobando nuevas versiones de dichos manuales.

Mediante Resolución de Rectoría de Abril 21 de 2010 se adopta la Segunda Versión del Manual de Operaciones y de Calidad del Sistema de Gestión Integral de Calidad de la Universidad del Valle GICUV.

Mediante Resolución de Rectoría 2516 de septiembre 1 de 2010 la Universidad adopta el documento que establece los valores, principios y compromisos que define el Ethos Universitario, para realizar esta tarea se conformó una comisión accidental de ética , la

cual revisó los documentos relacionados con la ética institucional, los diferentes comentarios de los foros de socialización y comunicaciones recibidas por profesores expertos en el tema y enviado a académicos nacionales e internacionales expertos en el campo de la ética, además el documento final fue socializado el 2 de febrero de 2010 con el organismo sindical Sintraunicol, el 3 de Febrero con Corpuv y el 23 de marzo con el Comité de Ética de la Vicerrectoría Administrativa e igualmente fue publicado en la página web de la Universidad del Valle y se envió por correo electrónico a todos los servidores públicos de la Universidad del Valle para que la comisión accidental recibiera comentarios y ajustar su versión inicial.

Mediante Acuerdo del Consejo Superior fechado Octubre 8 de 2010 se expide el Estatuto Autónomo de Contratación de la Universidad del Valle. Rige a partir de Diciembre 1 de 2010.

La Resolución 2834 expedida por al Rectoría el noviembre 8 de 2010 se reglamenta el Estatuto Autónomo de Contratación de la Universidad del Valle.

Mediante Resolución No 3057 de Diciembre 6 de 2010 se estableció la Orden de Servicios Distinguidos a unos empleados de la Universidad del Valle

Mediante Resolución de Rectoría de Diciembre 16 de 2010 la Universidad adoptó los lineamientos generales de la estrategia de Gobierno en Línea de la República de Colombia

La Oficina de Planeación y Desarrollo, también, cuenta con un archivo de todos los documentos que explicitan el compromiso de la dirección con el sistema de gestión de la calidad, igualmente se presenta un documento que contiene el estilo de dirección de la Universidad.

Como resultado de todo este proceso la Universidad recibe en diciembre de 2010 el Certificado NTCGP1000:2009 por parte del ICONTEC, y lo expide por “Diseño y desarrollo de programas académicos. Prestación de servicios de educación formal superior en pregrado y postgrado (especialización, maestría y doctorado) y educación continua asociada a los programas académicos. Servicios de investigación científica y experimental y consultoría en temas relacionados con la ciencia y la tecnología, la cultura, el arte y las humanidades.

Igualmente se recibe el .Certificado NTC-ISO 9001:2008 y el Certificado IQNET ISO 9001:2008 por el “Diseño y desarrollo de programas académicos. Prestación de servicios de educación formal superior en pregrado y postgrado (especialización, maestría y doctorado) y educación continua asociada a los programas académicos. Por “Servicios de investigación científica y experimental en temas relacionados con la ciencia y la tecnología, la cultura, el arte y las humanidades”. Por “Consultoría en temas relacionados con la ciencia y la tecnología, la cultura, el arte y las humanidades”.

En el 2011 se realiza un tercer y cuarto ciclo de auditorías internas.



Como resultados de las auditorías internas de calidad y del seguimiento a los indicadores de cada subproceso, se establecieron las acciones correctivas y preventivas que se deben implantar para dar solución a los hallazgos.

En el mes de Agosto de 2011 se realiza la segunda visita del equipo de Auditores del Icontec quien se encarga de validar los procesos de mejoramiento continuo a la luz de las recomendaciones realizadas en su visita del año 2010.

Para el 2011 la Universidad nombra un nuevo equipo ejecutivo el cual preparará toda la información necesaria para el proceso de re acreditación institucional a adelantarse en el año 2013.

Como se puede apreciar el proceso histórico de la implantación del GICUV se acelera a partir del segundo quinquenio de la primera década del siglo XXI, la obligatoriedad de el estado para darle cumplimiento a sus normas de calidad hacen que el proceso reciba un impulso por parte de las directivas de la Universidad, la cuales comprenden la importancia de el proceso y dan apoyo irrestricto al mismo.

Desde el punto de vista documental el trabajo para darle cumplimiento a las distintas normas del GICUV es absolutamente claro y no terminado, están en constante construcción como el sistema mismo.

El reconocimiento recibido por parte de el Ministerio de Educación Nacional al otorgársele a la Universidad la Acreditación Institucional por ocho años en el 2005 y el reconocimiento

recibido por parte de el ICONTEC al concedérsele a la Universidad la certificación de calidad bajo la norma NTCGP1000, señalan claramente el avance en materia política, directiva y ejecutiva de el proceso de implementación de el sistema de Gestión Integral de Calidad de la Universidad del Valle GICUV.

El trabajo realizado por las diferentes instancias de la Universidad para la obtención de estos reconocimientos dan a las claras muestra de apoyo al proceso, de avance y de intención de dar cumplimiento a la Ley y a las normas.

La implantación de todo el Sistema de Gestión de Calidad indudablemente ha modificado las prácticas administrativas al interior de la Administración Central. Ha significado un proceso de cambio en el cual se ha visto involucrada toda la institución y ha significado debate, posiciones en pro y en contra del proceso, al menos en un principio. Ha significado el analizar el ethos universitario e incluso discutir unos valores fundamentales como es el de la autonomía universitaria.

#### **4. Identificación y análisis de las prácticas (praxeología) que caracterizan la cultura de la calidad en la Administración Central de la Universidad del Valle.**

##### **4.1 Identificación y análisis de las prácticas (praxiología) que caracterizan la cultura de la calidad en Administración Central de la Universidad desde el análisis documental.**

Como pudimos apreciar en el recorrido de las acciones tomadas por los directivos de la Universidad para implantar el Sistema de Gestión de Calidad – GICUV- , se han generado una serie de cambios en las prácticas, en las herramientas, en las obras, en los resultados, en la técnica, en la tecnología, en el desarrollo de habilidades del personal vinculado a la administración Central de la Universidad del Valle.

Inicialmente debemos señalar que en la Administración Central se ha dado un giro importante en la práctica organizacional al fortalecerse todo el proceso de Planeación Institucional, a pesar de que existen registro de una institución que tenía desde la década de los sesentas procesos de planeación como por ejemplo el realizado para la creación de la Sede Universitaria de Meléndez, en los ochentas con el proceso de planeación para la creación del sistema de regionalización y con el proceso de planeación institucional 1986-2000, plasmado en un documento con el mismo nombre, se reconoce que la Institución ha fortalecido claramente su orientación y práctica de la Planeación, teniendo como punto de inflexión la crisis de 1998. Los ejercicios de autoevaluación después de esta, el desarrollo de un plan de acción para principio de la primera década del presente siglo, el desarrollo de las Bases para un Plan de Desarrollo, el Plan de Desarrollo 2005-2010, los Planes de Acción 2005-2007 y 2008-2011, el Plan de Inversiones y todo el proceso de comunicación y divulgación hacia los funcionarios de la Administración Central han sido reconocidos.

Este fortalecimiento de la planeación llevó a definir claramente la visión, misión, principios, propósito, política de calidad, asuntos estratégicos, acciones, metas e indicadores, es decir darle forma a un alineamiento de la institución desde el punto administrativo. Una buena parte de actos administrativos y de actividades nos confirman que se ha avanzado

en el análisis, planteamiento y reconocimiento del proceso de planeación de la Universidad. Lo podemos comprobar igualmente en los registros que se pueden ver, palpar y estudiar plasmados en la página web de la Universidad, en documentos institucionales y cartillas al respecto, sin embargo y a pesar de que se ha divulgado la planeación institucional por diferentes estos medios, todavía existen testimonios que dan a entender que falta bajar más la información; aun persiste una cultura que aprecia la comunicación oral en este sentido.

Vale la pena señalar que la existencia de organizaciones gremiales y la práctica de asambleas citadas por éstas, hacen que la información vaya a los niveles más bajos de la organización de manera más fluida a través de éstas que de la propia dirección de la Universidad.

Por otro lado, en la Administración Central de la Universidad se ha realizado un gran esfuerzo para reajustar su estructura, definir su mapa de procesos, por hacer el levantamiento de todos los procesos y procedimientos que se ejecutan, lo cual está plasmado en toda la documentación que soporta el sello de calidad otorgado por el ICONTEC, y que se encuentra en los archivos de Planeación, en manos de los “dueños de los procesos” y en la página web de la Universidad. Este trabajo ha contado con la colaboración de los diferentes funcionarios que intervienen en los mismos y se percibe en estas prácticas mayor orden por parte de la institución y una herramienta poderosa de estandarización y de entrenamiento en el puesto de trabajo.

Se ha contado en esta década con el apoyo de la Alta Dirección para establecer el mapa de procesos de la universidad, identificar y levantar procesos y procedimientos. La documentación y los testimonios nos señalan que en la década final del siglo XX se hicieron algunos esfuerzos individuales o por dependencias para lograr el levantamiento de procesos y procedimientos, pero no se tenía el respaldo institucional, y no se logró crear la conciencia de lo que significaba el tener este mapa de procesos y mucho menos el crear una cultura tendiente al trabajo por procesos. Con el trabajo realizado y el trabajo conjunto de diversas áreas en el levantamiento de estos procesos y procedimientos, unidos a la educación que se ha venido dando en calidad, según pudimos constatar en los registros de capacitación tanto ofrecida por el Área de Calidad y Mejoramiento Continuo como por parte de el Área de Capacitación de la División de Recursos Humanos, se ha logrado avanzar en el camino de institucionalizar el trabajo por procesos, pero por supuesto todavía está la Universidad en una etapa incipiente al respecto. El personal de la administración reconoce claramente el avance en este sentido y empiezan a comprender el significado y la importancia de este levantamiento y de la actualización de los mismos.

De otra parte, la intención de la búsqueda de la calidad en la Universidad data de varias décadas atrás, sin embargo la decisión de iniciar actividades tendientes a implantar un Sistema de Gestión de Calidad, al menos algunos de los elementos que contemplan el que se implanta en la Universidad y con ello modificar la cultura organizacional, empezó por las Facultades según la reseña histórica presentada previamente en este documento, posteriormente la Administración Central recoge el proceso teniendo como punto de inflexión la crisis del 98, la reestructuración de la planta de personal de la Universidad, lo que da cabida a la Subdirección de la D.A.C.A, y con ello la coordinación del proceso de

Autoevaluación de Programas Académicos e Institucional y también a la creación del Área de Calidad y Mejoramiento Continuo, adscrita a la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, lo cual está registrado en las resoluciones del Consejo Superior al respecto .

El gobierno decide que es obligación de las entidades públicas incluidas la Universidades la implantación del MECI, del SISTEDA, de la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000, con lo cual se logra que las directivas de la Universidad se involucren y respalden de lleno el proceso, lo cual se nota con el copioso número de resoluciones que expide la Rectoría en esta materia entre el 2003 y el 2010.

De otra parte, podemos señalar que la documentación analizada nos permite señalar que ha cambiado sustancialmente la gestión documental de la institución, la implementación de sistemas operativos como el SABS y la aplicación aunque parcial de las normativas acerca del manejo documental a través de Tablas de Retención Documental han dado como resultado un cambio en las prácticas en este aspecto, se reconoce eso sí que aún falta para hacer de este proceso algo realmente de alta calidad. El trabajo en la Implementación del SABS y del levantamiento de Tablas de Retención y la organización de Archivos de gestión ha logrado que el personal tenga una actitud más consciente acerca de la importancia de los documentos, su custodia y trazabilidad. Eso sí, se ha podido percibir que la gente al principio del proceso se resiste un poco a oficializar y estandarizar formatos, y procedimientos de archivo.

También debemos señalar que una de las cosas que ha generado grandes cambios en la praxis de la Administración Central de la Universidad del Valle ha sido la implementación

de los diferentes software como desarrollo de la política de modernización de la gestión administrativa planteada por el GICUV y el Plan de Desarrollo Institucional. Se implementaron software propios como el SIRA, el SIRH, el SIFORE, el SABS, el SIPI, el INTERFINANZAS, y de esto da cuenta numeroso documentos, ésto ha generado que los procesos sean más confiables, se disminuya la operación en la Administración Central, se trabaje más pensando en el siguiente proceso, aunque efectivamente, algunos funcionarios señalan nuevamente que esto ha implicado el desarrollo de formatos y mas formatos y que se le da privilegio a la tecnología frente de lo humano, e incluso se presenta como es normal cierta resistencia a la implementación de los mismos.

De otra parte esta modernización ha sido significativo el desarrollo de habilidades y competencias distintas en el personal vinculado a la Universidad, la necesidad de realizar un proceso de ajuste en la brecha de competencia en el uso de computadores personales y en la práctica de los software desarrollados internamente y por supuesto, en la redefinición de tareas en todas las áreas de la Administración Central, así mismo ha implicado mas el trabajo pensando en el proceso y no en la función exclusiva de cada funcionario.

Evidentemente podemos apreciar nuevos sistemas operativos, nuevos software desarrollados internamente, la tecnología ha permitido descentralizar tareas y hacerlas más fáciles y darle mayor calidad al servicio prestado. Está claro que el proceso de implementación de estas nuevas prácticas ha tenido sus contratiempos, momentos de incredulidad, de resistencia al cambio, pero poco a poco y con el ensayo y error de los

distintos software ya tenemos hoy día unas practicas en esta materia mas ajustadas a las oportunidades que la tecnología hoy nos brinda.

Con el fin de adelantar todo este proceso de implantación del Sistema de Gestión de Calidad una de las prácticas que se ha reforzado mas el trabajo en equipo multidisciplinario, lo cual lo podemos apreciar en los diferentes equipos conformados para adelantar la implantación del Sistema de Gestión de Calidad y de lo cual se deja registro en los diferentes documentos elaborados y en las resoluciones de Rectoría, esto es reconocido por los actores entrevistados. Se fortaleció la participación, el trabajo multidisciplinario, interdependencias, en general el trabajo en equipo, lo cual ha permitido que las personas conozcan mas cual es el proceso completo de las labores que ejecuta y ha generado fortalecimiento de la autoestima personal, se de un mejor empleo de las competencias de nuestros funcionarios, disminución del conflicto laboral y por supuesto un mayor flexibilidad organizacional en una institución donde la movilidad interna no es precisamente algo que se destaque, aunque los concursos de ascenso que se han registrado en la última parte de la década denotan que esto viene cambiando.

De otra parte esta mayor participación de los diferentes actores en la discusión e implantación de nuevas prácticas indicadas por el GICUV, en una cultura como la nuestra, donde todo es sujeto al debate, donde la fundamentación, donde los aspectos políticos juegan papel importante, ha hecho que no sea fácil la implantación de todo el modelo GICUV. Un ejemplo claro de esto último que se señala fue la discusión del código de ética, el cual tuvo un proceso de discusión por más de tres años, la expedición de un primer documento oficializado, cuestionado a posteriori y el replanteamiento del mismo.



En menor dimensión, pero con igual intensidad de debate, fue el proceso de aprobación del modelo para el análisis de riesgos al interior de la Universidad MITIGAR, dado que el modelo sugerido por la ESAP fue debatido por más de dos años, totalmente cuestionado y rediseñado, se rescata de todas maneras la participación del personal provenientes de diferentes áreas de la universidad, de diferentes estamentos y de diferentes niveles.

De otra parte, acciones como la inducción, las reinducciones, son apreciadas como acciones que se vienen adelantando recientemente y como positivas y claves en el proceso de comunicación de la visión, misión, política de calidad, estrategias, acciones y objetivos institucionales y la transferencia de los mismos a términos individuales. En las décadas anteriores estos procesos no eran tan formales como en la actualidad. Se aprecia por parte de los diferentes actores los esfuerzos por comunicar y entrenar en conceptos de calidad, sin embargo se demanda más continuidad en este tipo de labor.

En cuanto a aspectos de orden más específico llama la atención el proceso de auditorías internas implementado desde la Oficina de Calidad y Mejoramiento Continuo. En primera instancia es una práctica en la cual se involucran personas de diferentes niveles y estamentos de la universidad, las cuales se postularon voluntariamente para realizar esta labor, en segunda instancia, el proceso de formación que como auditores internos han recibido por parte de la institución, y en tercera instancia lo bienvenida que ha sido la práctica por parte de los diversos funcionarios que han sido auditados. Hay aspectos aquí que mejorar pues no todas las personas que se postularon para ser auditores de calidad finalmente han desempeñado la labor.

El hecho de implantar el Sistema de Gestión de calidad de la Universidad del Valle GICUV, además de fortalecer el proceso de planeación, de formalizar el mapa de procesos y procedimientos, de levantar procesos y procedimientos, implicó e implica la definición, oficialización y estandarización de formatos, los cuales una vez diligenciados se constituyen en registros indispensable en cualquier proceso de validación de implantación del proceso.

Durante esta década del 2000 al 2010 efectivamente se ha logrado un gran avance en este aspecto, de plano ya se tiene codificados los formatos más importantes y necesarios para los registros obligatorios de la norma, sin embargo hay apreciaciones sobre este proceso que dejamos registradas en los testimonios presentados mas adelante.

Como prácticas adicionales se recupero un rito que se tenía en el baúl de los recuerdos como es el de la imposición de escudos por antigüedad y el de la exaltación a los funcionarios de destacado desempeño.

Sin embargo no se percibe en los diferentes entrevistados y grupos focales visitados que el reconocimiento por el aporte a los logros de la institución sea realizado de una manera clara, con calidad. No se considera que haya procesos de gestión humana que realmente premien el buen desempeño y se considera que los procesos de evaluación del desempeño son frágiles tanto para administrativos como para docentes y no cumplen con los objetivos para los cuales se crean.

#### **4.2 Identificación y análisis de las prácticas (praxiología) que caracterizan la cultura de calidad la Administración Central de la Universidad desde los testimonios de los actores.**

A continuación transcribimos algunos de los aportes que nos dieron las personas que entrevistamos a lo largo de nuestra investigación y que nos dan testimonio a cerca de las prácticas que se llevan acabo en la llamada Administración Central de la Universidad del Valle:

*“Salimos de una crisis del 98 que casi da al traste con la Universidad, eso aconteció porque en esta institución no habían claros procesos de Planeación, no estaban establecidos claramente los procesos y procedimientos, no operaban los organismos internos de la universidad de manera colegiada, había una dirección de carácter monárquico, napoleónica, casi se hacía lo que quería hacer, era una estructura desorganizada”. L.C.*

*“Parte de los errores de la crisis como la “torre hotel” obedecen a que en ese momento no se tenía clara la misión, si se hubiese tenido clara no nos hubiéramos metido en la construcción del mismo” L.C.*

*“Por ejemplo tener 40 ingenieros y 40 arquitectos para construir obras, como en la Universidad Nacional era absurdo, yo se que con la misión clara, sabríamos que eso se debía contratar por fuera”. L.C.*

*“Hoy día tenemos documentos que revelan la existencia de planes de acción y están a la vista de toda la comunidad por diferentes medios, aunque aún hay cierto teléfono roto, pero en época anteriores era peor” J.C.*

*“La planeación de la Universidad ha mejorado, se ha comunicado mas”. E.T.R:H.*

*“En cuanto a la Planeación hoy día nos reunimos con el jefe y vamos a hacer verificaciones, Que si cumplimos con los objetivos y con todos los requisitos de las diversas normas del Sistema de Gestión e Calidad. Yo diría que el gran cambio radica en que ya trabajamos con procesos y procedimientos establecidos y que ya ese trabajo está más organizado frente a una Planeación previa” L.H.*

*“El hecho de tener una planeación, unos objetivos y propósitos, unos indicadores, de hacerle seguimiento a una matriz de cumplimiento, significa que ha cambiado la práctica, se ha generado un cambio de cultura, esa rigurosidad no existía”. C.M.*

*“Cuando yo entré a la Universidad en la década de los noventa, nadie me indicó la existencia de un Plan de Desarrollo, yo no conocía nada, uno estaba destinado a su puesto, no se oficializaban formatos, esa parte de la gestión documental no existía. Nosotros en el área teníamos manuales de procesos y procedimientos, pero no eran oficializados, eran internos de la división, nosotros los hicimos pero sin cumplir con registros, y no había un área oficial o específica que nos dijeran les vamos a ayudar con los procesos y procedimientos y se van a realizar con lo establecido en la Universidad” L.H.*

*“Se ha entendido que para lograr la misión hay que tener un Plan. Este cuerpo directivo es consciente que para tener un mejor sistema de dirección hay que tener un Plan. Hoy día el Plan de Desarrollo se comunica por diferentes medios, está en la página web de la Universidad, se consulta por parte de la comunidad universitaria y no está en el cajón del recuerdo” L.C.*

*“Yo creo que la Universidad en la práctica se ha ordenado mucho y en muchos aspectos, empezando porque en años pasados yo de pronto había escuchado de la existencia de un Plan de Desarrollo, pero no lo conocía, la divulgación del mismo es como involucrar a todo el mundo, es darle información a todo el mundo, en carteleras, en páginas web, en volantes que nos llegan. Realmente eso compromete.” L.H.*

*“El proceso de Planeación y divulgación del mismo a través de los diferentes medios ha permitido, en mi concepto, un mayor compromiso de la comunidad universitaria con la institución”.*

*“La experiencia académica y laboral asociada con la planeación y la dirección de la Universidad, de los directivos ha contribuido para que hoy el equipo de dirección se preocupe con los proceso de planeación y se realice al ciclo PHVA a toda la planeación institucional.” L.C.*

*“La historia de la planeación señalan que esta era una planeación ritual, donde el Plan se guardaba y no servía para nada. La “U” tenía un proceso de Planeación pero no se seguía, no servía para nada”. L.C.*

*“Hacer un plan de Desarrollo y seguirlo es difícil lograrlo en las organizaciones, la Universidad tiene tendencia a improvisar, se ha avanzado en los distintos niveles, la gente plantean sus mejoras y ajustan sus metas y esto permite hacer un seguimiento y se puede entregar la información a la comunidad, se hace la rendición de cuentas, se programas una actividad pública para hacer esto lo cual no existía antes”.CM.*

*“La Planeación de la inversión institucional, la Creación del Banco de proyectos, esto hace la gestión de la Universidad mas transparente, el Rector se somete a los procesos. Hemos logrado mas orden en una organización antes desorganizada dado su carácter público”. L.C.*

*“Tenemos procesos y procedimientos levantados e institucionalizados, no era igual en los años 90 y de allí para atrás “J.C.*

*“El hecho de tener procesos y procedimientos levantados hace notar que la institución quiere orden, planeación, que pretende que si un funcionario se va de un cargo se tenga una base para que quien lo reemplace siga haciendo la tarea sin dificultad y con un soporte. Para mí el levantar los proceso y procedimientos significa orden” M.T.J.*

*“En los años noventa teníamos a Don Fabio Montoya con su librito recogiendo procedimientos, pero hoy día hay mucho mas formalismo a ese proceso “G.T.R.H.*

*“A pesar de que ya se visualiza un mapa de procesos y se definieron los mismos a lo largo de la Universidad aún falta trabajar comprendiendo bien el concepto de procesos, todavía se trabaja defendiendo territorios, funciones”. J.C.*

*“En los años 90 nosotros levantábamos nuestros propios “muñequitos de procesos”, no había red de esto. Aquí se tenían unos listaditos de lo que se debía hacer, pero tampoco teníamos como consultar esto frente a la planeación y todo eso. Llegó el proyecto siglo XXI, empezó esto de la autoevaluación, de la acreditación, del desarrollo de sistemas y todo fue cambiando “P.S.*

*“Ya casi todos los procesos están en línea, ya todo se hace más rápido, los procesos y procedimientos ya se dan a conocer en la página web de la Universidad “P.S.*

*“Considero que han cambiado practicas como la Planeación, la definición de procesos y procedimientos, lo que le permite a cada individuo identificar cuáles son sus responsabilidades”, F.M.*

*“Yo creo que también se ha avanzado a una mayor claridad de los procedimientos y evita que todo lo decida el príncipe y estos no se lo pasen por la galleta”. L.C.*

*“Se comienzan a respetar los procedimientos y no es fácil lograrlo porque veces el componente político da al traste con lo organizacional”. L.C.*

*“El apoyo de los directivos al proceso de implantación de la calidad existe, los actos administrativos y las comunicaciones así lo demuestran, pero aún falta mejorar mas la comunicación, la misma se interrumpe o llega distorsionada.” R.W.*

*“Se decidió un responsable operativo de primer nivel del proceso de Acreditación Institucional, se creó un Comité Ejecutivo multidisciplinario para lograr la autoevaluación y acreditación Institucional, así mismo se conformaron equipos de trabajo de diferentes Áreas para sacar adelante cada factor de la autoevaluación, de otra parte el Comité Administrativo, el Comité de Rectoría, le siguieron la pista al proceso de implantación de todo el GICUV y se ha hecho divulgación y han participado diferentes actores de diferentes niveles de la organización en las auditorias , como gestores y como auditores” A.M.*

*“Hay total compromiso de la dirección universitaria con el Sistema de Gestión de Calidad, se ha presentado la coyuntura de que el Rector y los Vicerrectores tienen formación en dirección Universitaria, son docentes de la Facultad de Ciencias de la Administración, de la Facultad de Ingeniería o con experiencia en la planeación o sistemas de planeación”. C.L.C.*

*“El rector dijo en una las rendiciones de cuentas de la década pasada: “Esto del MECI nos tocó”, J.C.*



*“Existe compromiso institucional con la implantación de todo el Sistema de Gestión de la Calidad. Hay voluntad política de la dirección para acoger normas de calidad, algo indispensable. Se ha venido trabajando en la educación hacia la calidad y la gente ha empezado a interiorizar esa conducta.” J. C.*

*“Ya es permanente que los Decanos, que los Vicerrectores, pregunten que tenemos que hacer para involucrarnos en los procesos de calidad”. F.M.*

*“El manejo de los documentos ha cambiado sustancialmente, considero que no había control de documentos, teníamos copia de la copia” J. C.*

*“La aplicación de la Ley General de Archivo ha hecho que nosotros seccionemos las cosas en determinadas tablas de retención documental, en determinados temas y por determinadas fechas, digamos que tenemos ya un procedimiento para conservar los documentos tanto en los archivos de gestión como en otros archivos “G.T.R.H.*

*“A veces los formatos reemplazan lo humano en el trato con los usuarios y esto no me parece para una institución como la nuestra “B.R.*

*“Estos sistemas de archivo generan trauma a veces, estamos acostumbrados a cierto manejo documental y esto revuelca todo, a veces confunde.” A.T.*

*“La Universidad se volvió formatos y mas formatos” R.B.*

*“La gente todavía no capta la importancia de los documentos, algunos tiene desconfianza de desprenderse de los documentos que manejan y ser remitidos al archivo central, otros creen que el archivar es una función menor y delegable en monitores” J.A.G.*

*“Se ha avanzado en ciertas partes de la Administración Central, hay mas conciencia de la importancia de la gestión documental” J.A.G.*

*“La tecnología ha cambiado en esta década, se han implementado muchos software con diseño propio de la universidad, lo que ha significado que la práctica diaria cambie ostensiblemente, no podemos comparar la Universidad de hoy día con la de la década pasada simplemente porque se han modificado sustancialmente los procedimientos gracias a los desarrollo y cambios en los software propios. Esto ha implicado un cambio en las competencias técnicas requeridas y o el desarrollo de las mismas “E.T.R.H.*

*“El desarrollo del sistema de Gestión de Calidad ha avanzado gracias a la optimización de los sistemas de computo” E.T.R.H.*

*“Hemos modificado procesos y procedimientos a raíz del cambio en los software, ahora hacemos las cosas de manera más rápida” M.C.*

*“Hay mas disponibilidad de recursos, de información, de informática, hay mas organización en cuanto a procesos, procedimientos, formatos, registros. Considero que se está empezando a sentir que trabajamos más por procesos “.R.W.*

*“La historia es otra a partir de la reforma curricular, anteriormente todo se hacía a pedal, la gran mayoría de los procesos eran manuales, todo esto coincidió, el inicio de la reforma y los cambios en los software de sistemas empiezan en el 2003 con el proceso de adiciones y cancelaciones usando el SIRA” G.P.*

*“Llegamos al sistema SIRA, al comienzo era muy tenaz también, hoy nos morimos de la risa”, G.P.*

*“La Universidad se ha organizado mas en cuanto a procesos y procedimientos y en cuanto a controles, en el caso mío con lo que me corresponde en eso ha contribuido sustancialmente el desarrollo del software SIRH.” M.C.*

*“Para mí el software SIRH es más ágil, esto me ha llevado a ser más ordenada, mermó mucho documento, porque las Facultades ahora realizan parte del proceso Ej.: Digitación de monitores” M.C.*

*El SIRH empezó en el 2004 con contratistas y becarios y siguió su desarrollo en el 2008 con la implementación del sistema para nombrados”. M.C.*

*“Se hacen reuniones con participación de personas de diferentes dependencias de la administración para definir riesgos y hacerle seguimiento al mapa de riesgos, eso no se hacía antes, nos reunimos y se involucran personas de distintos niveles, eso es grato*

*porque nos tienen en cuenta, nos sacan de la rutina y se aprovecha el conocimiento no sólo laboral sino el académico que la misma universidad nos ha dado.” L.H.*

*“Trabajamos en equipo y nos reunimos para evitar y corregir errores y además mejorar los procesos en los que nos vemos involucrados. El jefe nos ha dicho de la importancia de llevar registros, estadísticas” M.C.*

*“Procesos como este de la implantación del sistema de Calidad GICUV, es supremamente participativo, cualquier directriz de orden estratégico, distribución de la estructura, rediseño de procesos, son supremamente conflictivos en entidades como esta “L.C.*

*“Los diferentes estamentos tienen organización de actores y tienen representación, sindicato, organización de profesores, estudiantes, hay actores sociales que están organizados a diferencia de la empresa privada. Por lo tanto hay altos niveles de transacción en cualquier tipo de proceso, para tratar de que las medidas que tu tomas no sean conflictivas y que por lo tanto se aborten y esto resulta mas sensible cuando tu estas pensando en estructuras administrativa dado que esto atañe con el puesto de trabajo y el ambiente de trabajo.” L.C.*

*“Aquí ha habido un cambio, el Plan de Desarrollo Institucional 2005-2015, contó en su elaboración con el esfuerzo de muchos, de personas de todos los estamentos, un esfuerzo muy grande, se trata de orientar a la comunidad partiendo del Plan y que además se haga seguimiento y se generen indicadores y se permita el planteamiento de acciones correctiva, preventivas y de mejoramiento” L.C.*

*“Se ha trabajado en equipo, conformando equipos multidisciplinarios, para implementar todo lo solicitado por el MECI, la NTCGP1000, El Sisteda, en general el GICUV “C.M*

*“En la prensa, en la televisión, en el correo la Universidad del Valle me entero de lo que pasa en la Universidad, también a través de la página web, de los periódicos internos, esto en los años noventas era un mito, ahora se publica todo, actas, resoluciones, acuerdos, todo lo que se necesite y esto me parece bueno, incluso tenemos reuniones con el jefe en el cual compartimos las metas del área, nos pide datos, registros y el los sube a reuniones con los jefes de arriba”. M.C.*

*“Nos falta mejorar en aspectos de comunicación, falta fortalecer la comunicación de logros institucionales” J.C.*

*“Ha mejorado la comunicación, hay que seguir en eso. A mí me decían las personas que a mí no me daban inducción cuando entré, pero ahora eso no es así”.*

*“Nos falta mejorar la comunicación”. F.M.*

*“Al parecer esto de la formalización de procesos, sistematización, formatos etc., ha hecho que la Universidad sea un poco menos humana”*

*“En la Universidad han cambiado ciertas prácticas, me llama poderosamente la atención el cambio en la relación de la directivas con los empleados, se ha disminuido la difícil*

*conversación, de manera que la forma de resolver los conflictos ha cambiado, hay una mayor tendencia al gana - gana a la negociación. C.E.*

*“Se han implementado las auditorías internas y se ha pasado de un esquema policivo a uno pedagógico y la gente lo viene comprendiendo” J.C.*

*“Como auditora interna me llevé una sorpresa, porque cuando comenzamos creíamos que la gente iba a poner una barrera y no, todo lo contrario a la gente le gustó y preparaba una exposición del proceso que manejaba, nos decían nosotros hacemos esto y esto y esto” L.H.*

*“El auditado comienza a hablar de sus falencias, con el GICUV y luego dice como va corrigiendo, mejorando, o sea ya hay una conciencia de mostrar lo que se va a mejorar cuando eso era lo que se escondía antes.”.F.M.*

*“la Universidad es hoy día formatos y mas formatos “R.B.*

*“La gente hace todo tipo de comentarios hacia esto del GICUV, en ocasiones dicen que la vida en la Universidad se volvió más complicada porque hay que llevar más formatos, pero van cambiando cuando van entendiendo el porqué de las cosas. Hay personas que desde el comienzo del proceso han comprendido y tomaron la decisión de integrarse “. P.S.*

*“Algunos docentes no creen mucho en el proceso de implantación del GICUV, ellos lo que ven es que cumplir con los protocolos, tanto formato que demandan los procesos significa que la obtención de resultados se complica más”. W. R*

*“Se recuperaron en la Universidad ritos como el de la imposición de escudos, como el de reconocimiento al buen desempeño, de otra parte, se exhiben logros de personas en los periódicos internos y en la página web” R.W.*

*”Se recuperó el acto de dar condecoraciones, la última vez que se había hecho fue en 1997, los directivos no veían bien eso y se están reestructurando los procesos de reconocimiento y esto es un proceso en mejoramiento continuo”*

#### **4.3 Identificación y análisis de las prácticas (praxiología) que caracterizan la cultura de la calidad en la Administración Central de la Universidad desde la observación directa y participativa**

Como ya hemos dado a entender en nuestra reflexiones sobre la recopilación de documentos, podemos señalar que es Indudable que las prácticas que se han implementado jalonadas por la implantación del Sistema Integral de Calidad GICUV, durante la década del 2000 al 2010, implican una tendencia al cumplimiento de los distintos estándares de la normativa señalada por las distintas normas que involucran el GICUV, implican cambios en la planeación, , en los procesos, en los procedimientos, tarea diaria en las competencias requeridas por los distintos actores involucrados. Implican tener mas registros, fortalecen una cultura de medición y de alineación a lo largo de la

institución, ha implicado un cambio en la tecnología, en la interacción, en la estructura misma de la Administración Central, el cambio de algunos ritos, como la imposición de escudos, la entrega de certificaciones, el reconocimiento al trabajo tanto por antigüedad como por méritos.

Mediante la observación directa pudimos apreciar que evidentemente se ha mejorado el proceso de archivos de gestión y todo el proceso general de archivo, esto es visiblemente claro en la Rectoría, en la Vicerrectoría de Investigaciones y en el Despacho de la Vicerrectoría Administrativa, pudimos constatar que aún persisten inquietudes y prácticas de archivo que demuestran un difícil tránsito de el proceso tradicional, por decirlo así, al que se señala ahora con la Ley General de Archivo. Por ejemplo, la gente se resiste a archivar documentos sin abrir huecos, sin grapar, foliando, de otra parte no está establecido formalmente la responsabilidad de el manejo de documentos en los manuales de funciones cargos y requisitos y todavía en las oficinas se aprecia mucho documento colocado debajo de los puestos de trabajo, sin señalética y que a golpe de ojo no dan reflejo de una buena gestión de archivo, de archivos con calidad.

Los autores de este trabajo tuvimos la oportunidad de pertenecer a diferentes grupos que colaboraron con el proceso de autoevaluación para la acreditación, para las visitas de auditoría interna y del ICONTEC, lo que nos permitió apreciar el trabajo en equipo, la participación de personal de diferentes áreas en procura de colaborar con el proceso y de vivenciar el compromiso del personal con la Implantación del sistema, igualmente al estar inmersos en la comunidad pudimos apreciar que de todas maneras hace falta mejor comunicación de arriba abajo, sentimos que el personal intenta hacer las cosas bien, no



cometer errores, cumplir con la tarea, pero falta el “clic” para obtener del mismo esa intencionalidad del aporte adicional .

También pudimos percibir que el compromiso con el sistema se acelera vísperas de las visitas de pares, de auditores internos y de la contraloría, que hace falta más ese trabajo del mejoramiento continuo, del análisis permanente del ciclo PHVA a todas las actividades.

Que en términos generales hay una mayor orientación al trabajo planeado, pero hay dificultades en fortalecer esa cultura de la medición en términos de lo que decía Ishikawa “Calidad que no se mide calidad que no se puede mejorar”, hay dificultades en la definición de indicadores de gestión, lo cual se puede apreciar en el plan de mejoramiento de la autoevaluación y acreditación institucional, en los planes de seguimiento de la Vicerrectoría Administrativa, en el modelo Mitigar de gestión del riesgo por citar unos casos.

Hacer falta fortalecer esa cultura de realizar todo el ciclo PHVA a los procesos porque aún no se tiene por costumbre el identificar aspectos a mejorar y señalar acciones correctivas y de mejoramiento de manera sistemática y permanente.

#### **4.4 Identificación y análisis de las prácticas (praxiología) en la cultura de la calidad en la Administración Central de la Universidad desde una aproximación cuantitativa.**

Como ya se mencionó, adicional a este trabajo de tipo hermenéutico quisimos intentar tener un referente de tipo cuantitativo para lo cual se elaboro un instrumento con la intención de ser diligenciado por 104 funcionarios que al corte de mayo de 2011 aún estaban vinculados a la Universidad el Valle y que además cumpliera con la condición de haber estado vinculadas a la institución en la última década del siglo XX. Nos contestaron treinta y tres personas (33) y lejos de pretender cumplir con estándares estadísticos dejamos registrados los siguientes resultados, ante las preguntas que se citan:

La Universidad del Valle y específicamente la Administración Central ha mejorado sus procesos y procedimientos gracias a la puesta en práctica del GICUV

Totalmente de acuerdo	34.38 %
De acuerdo	46.90 %
Poco de acuerdo	12.50 %
Totalmente en desacuerdo	3.13%
No sabe	3.13%

Gracias al GICUV hay prácticas administrativas en la Administración Central de la Universidad que son diferentes a las que se venían dando en las décadas finales del siglo XX.

Totalmente de acuerdo	43.75%
De acuerdo	37.50%
Poco de acuerdo	18.75%
Totalmente en desacuerdo	0
No sabe	0

El liderazgo institucional y específicamente el que tienen los jefes del Edificio de Administración Central se han fortalecido con la implementación de las prácticas señaladas por el GICUV.

Totalmente de acuerdo	25.00%
De acuerdo	31.25%
Poco de acuerdo	37.50%
Totalmente en desacuerdo	3.13%
No sabe	3.13%

La Planeación de la Universidad y el trabajo basado en esta planeación, se ha visto favorecido gracias a la implementación del GICUV.

Totalmente de acuerdo	50.00%
De acuerdo	28.13%
Poco de acuerdo	12.50%
Totalmente en desacuerdo	0
No sabe	9.37%

La comunicación entre los jefes y los colaboradores en su área de trabajo es hoy día frente a lo que era en la última década del siglo XX.

Mucho mejor	21.88%
Mejor	40.66%
Igual	34.38%
Peor	3.13%
No sabe	0%

La comprensión de los procesos y los procedimientos de gestión son hoy día más claros a raíz de las prácticas del GICUV

Mucho mejor	43.75 %
Mejor	37.5 %
Igual	15.6 %
Peor	3.13 %
No sabe	0 %

Existen ritos, costumbres, símbolos en la Administración que señalan que estamos transformando la cultura de la Administración Central en una cultura que busca la calidad en todo sentido.

Totalmente de acuerdo	21.88 %
De acuerdo	46.88 %
Poco de acuerdo	28.13 %
Totalmente en desacuerdo	0 %
No sabe	3.13 %

## **5. Identificación y análisis de los criterios de validez (epistemología) que caracterizan la cultura de la Administración Central de la Universidad del Valle.**

### **5.1 Identificación y análisis de los criterios de validez (epistemología) que caracterizan la cultura de la calidad de la Universidad del Valle desde el registro y análisis documental.**

Como se pudo apreciar en el marco teórico e histórico la universidad ha fundamentado sus procesos de calidad con base en los modelos de calidad reconocidos internacional y nacionalmente y puestos en práctica tanto en empresas privadas como en empresas públicas. Las normas que contemplan el GICUV, a saber el MECI, El SISTEDA, LA NTCGP 1000, la AUTOEVALUACION y ACREDITACION, no fueron escritas solo para la Universidad del Valle, son normas de aplicación nacional con fundamentación de origen extranjero.

Pudimos encontrar en nuestra investigación que la intención de avanzar en la implementación de sistemas de calidad esta esbozada desde 1986 en el Plan de Desarrollo de la Universidad. Que igualmente se hicieron esfuerzos aislados en procura

de educar a personal de diferentes niveles en conceptos de calidad, que la universidad inicia un proceso un poco mas fuerte asociándose con otras universidades y respaldado en el concepto de autoevaluación señalado en la constitución del 91 y en la ley 30 del 92. Pero realmente lo que dispara el proceso de implementación del sistema integral de calidad de la Universidad del Valle denominado GICUV son dos hechos fundamentales: el primero de ellos la crisis del 98 y la inminente necesidad de una autoevaluación por parte de todos los estamentos universitarios y en segunda instancia la decisión del gobierno de hacer obligatorio la implantación del MECI, del SISTEDA, de la NTCGP: 1000 y la decisión de premiar a las instituciones que obtuviesen la ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL Y DE PROGRAMAS.

A pesar de lo anterior, son diversas las miradas que se le dan a la implantación del Sistema Integral de Calidad de la Universidad del Valle – GICUV-. Todavía hay escepticismo sobre las bondades de la implantación del mismo. Algunas personas aún lo ven como una tarea que cumplir en aras de intereses supra universitarios e incluso lejanos a la misión institucional, otros lo ven como un proceso positivo y de largo plazo y en esto cabe señalar la posición que ha venido teniendo el sindicato mayoritario de trabajadores oficiales y empleados públicos, quienes en un principio veían este proceso con total desconfianza, hoy día intervienen en los diferentes comités creados para avanzar en la implementación del GICUV y por supuesto desde su óptica están pendientes del avance del mismo, pero de ninguna manera entorpecen el proceso. Su participación gremial, así como la de la Agremiación de profesores CORPUV, significa una mirada importante que genera, en algunos casos debate, en otros dilata la toma de decisiones, pero se hace el proceso totalmente incluyente y valioso.

Aunque el proceso avanza, algún sector de la comunidad cuestiona la solidez de los fundamentos tanto intelectuales como conceptuales sobre los cuales se apoyan las prácticas a las que invita la implantación del Sistema Integral de Calidad de la Universidad del Valle – GICUV -.

Básicamente el cuestionamiento que se hace es el que este tipo de procesos se fundamentan en que este sistema de base en un pensamiento empiro - positivo, donde lo que importa es el cumplimiento de un objetivo, de una meta, de un estándar, de un indicador, de el diligenciamiento de formatos, de el cumplimiento de normativas de origen externo, donde lo que importa es un alineamiento total, donde lo realmente importante en el cumplimiento de la misión de la Universidad se diluye, se traspapela.

El establecer procesos y procedimientos estandarizados para algunos se considera una tendencia hacia lo técnico y deja de lado lo humano.

Pudimos también apreciar en las distintas actas de los procesos de implantación del GICUV como poco a poco va apareciendo la participación gremial, pero no es continua, aunque no opositora al proceso, de la misma manera ocurre con la participación de la representación estudiantil.

Igualmente, pudimos establecer como de manera voluntaria el personal de la universidad se inscribe para servir de auditor interno, como se inscribe en los diversos cursos para la formación en el MECI, en la norma NTCGP 1000, en cursos sobre autoevaluación y

acreditación, en cursos sobre normas de calidad para laboratorios o en BPM, registros que encontramos en la D.A.C. A., en la Oficina de Calidad y Mejoramiento Continuo y en la Coordinación de Capacitación de la División de Recursos Humanos, lo que deja la sensación de apoyo e interés por la vinculación al proceso de manera voluntaria y el querer compartir el propósito del sistema con la gestión personal.

Finalmente podemos señalar que el apoyo mismo e irrestricto de las directivas al proceso a través de todos los actos administrativos expedidos, de las comunicaciones apoyando y educando sobre el sistemas mediante revistas, boletines, la página web, foros, actividades de capacitación, visitas a otras instituciones con procesos similares, entre otros, significan la credibilidad que hoy día tiene el mismo.

## **5.2 Identificación y análisis de los criterios de validez (epistemología) que caracterizan la cultura de la calidad de la Universidad del Valle desde el los testimonio de los actores.**

Hemos señalado que no todo el personal está de acuerdo y le da validez al sistema de gestión integral de calidad que aplica la Universidad del Valle y quizás la mejor manera de ilustrar el pensamiento distante de algunos hacia estos modelos de calidad es reproducir la mayor parte de una de nuestras entrevistas:

*“Yo, no podría decir que he sentido o ha habido cambios apreciables con la implantación del GICUV. Yo he notado que la Universidad es cada vez mas inhumana, mas orientada a*



*llenar formatos y cosas, a cumplir indicadores y que el ser humano cada vez vale menos.”*

*B.R.*

*“Si no estás en las A1., en las revistas Tal y Tal, si no has investigado no sos nadie” B.R.*

*“Formatos y mas formatos, esa es la realidad hoy día” B.R.*

*“La gente se mete en este proceso más por una cuestión coactiva, mas por reflexiones como si no lo lleno esto pasas esto, si no lo hago me señalan,”B.R.*

*“El GICUV es un proceso gradual yo no sé en qué momento lo había y en qué momento no, yo inclusive creo que algunos funcionarios, especialmente docentes no saben que es el GICUV y para qué sirve”. B.R.*

*“Aquí los ranking son importantísimos, pero la gente no siente en la práctica esa mejoría, nos preocupamos por la imagen, estamos de quintos, de terceros, de cuartos, estamos mejor o peor que tal universidad, pero no estamos pendiente si realmente estamos contribuyendo con la resolución de las necesidades y problemas de la sociedad”. B.R.*

*“Nos metemos en una inercia que desdibuja lo que hacemos en la Universidad, siento cada vez la universidad más fría, menos participativa, hay menos discusiones sobre lo que pasa en el medio y lo que debe hacer la Universidad al respecto”. B.R.*

*“Que mejoramos en los indicadores es cierto, pero que en lo cualitativo mejoramos, que cumplimos de mejor manera la misión institucional, eso es discutible”. B.R.*

*“No hay ningún ente institucional preocupado realmente por evaluar si un docente está haciendo bien su tarea desde el punto de vista pedagógico y como realmente hacer un ciclo de calidad y mejoramiento continuo”. B.R.*

*“La calificación de los docentes no tiene impacto en nada, no se usan los resultados para mejorar”. B.R.*

*“Es posible que se mejoren los procesos, se refleja en ahorro de dinero o poner menos por que alguien pone, pero considero que un sistema Integral de Calidad debe tener su principal preocupación en la calidad del proceso de aprendizaje de lo alumnos”. B.R.*

*“En la investigación no hay evaluación sobre la pertinencia de la investigación, solo se mide el número de grupo de investigaciones o el número de investigadores, pero los efectos de las mismas qué? Estos modelos de Calidad solo le interesan la cifras frías, no lo cualitativo del asunto”. B.R.*

*“Hay contradicción entre la globalización, la internacionalización y la búsqueda de esto y los problemas locales que tenemos y que no lo publican las revistas, esto no le interesa a los que ponen la plata”. B.R.*

*“hay que hacer lo que mejor sabemos, hacerlo así esto no le interese a nadie o no responda a una necesidad o no sea pertinente”. B.R.*

*“El otro criterio que está primando para iniciar una investigación es ¿Dónde está la plata? y apuntémosle a la investigación. No se están mirando los problemas locales, no se está mirando realmente la pertinencia y esto se evalúa? y es entonces donde se cuestiona la calidad, tenemos un papel social y debemos pensar en eso”. B.R.*

*“Son pocas las empresas que se meten en busca de satisfacer a los usuarios a diferencia de solo buscar el certificado de calidad para cumplir, espero que realmente avancemos hacia ese concepto, es problema de la conciencia de las personas”. B.R.*

*“Nosotros cumplimos con los “chulos” eso para que nos den la acreditación, esto de la acreditación de los programas se ha vuelto protocolario, e inclusive nos hemos vuelto expertos “porras” para lograrlo”. B.R.*

*“No creo que los docentes nos sintamos que somos mejores hoy que antes de la acreditación de alta calidad”. B.R.*

*“No se pretende tapar los ojos a la globalización e internacionalización, es que consideramos esto de la calidad como una camisa de fuerza, no necesariamente una cosa buena, los investigadores se preocupan por los puntos, es asunto de bolsillo, apuntan a lo que es más rentable”. B.R.*

*“Imagínese esta situación. Si el señor pablo Picaso estuviera en nuestra época y en nuestra universidad para lograr calidad entonces tendríamos que decirle para cumplir con indicadores cosas como esta: “La Universidad necesita tres cuadros para la próxima*

*semana” o si quien estuviese en nuestra Alma Mater fuese Gabriel García Márquez, se le tendría que decir: “Se requiere que este año elabore dos libros”. “Pienso que lo de calidad obedece más a una lógica comercial, mercantil y esto es lo que pretende la globalización, la internacionalización”. B.R.*

*“Esto de los indicadores es mas de la lógica mercantil que de la academia, debemos pararnos más en una mirada menos empiro- positiva. La naturaleza es distinta, pero el lenguaje de números, de cifras se mete cada vez más, de manera rauda, ágil. Lo cualitativo es lo que importa”. B.R.*

*“Miguel de Cervantes Saavedra de pronto no sería profesor Titular Aquí, o quizás Darwin sería como mucho un profesor asociado, pues su obra fue una en toda una vida”. B.R.*

*“Los indicadores son del mundo de la producción y esto produce cambios de pensamientos. Lo que hacen los investigadores es fraccionar la investigación porque es lo que cuenta, es el número. En el mundo de la producción el cuento es: ¿cuánto? y este es el soporte de los modelos de gestión de calidad. La medición, la cifra, el número”. B.R.*

*“Cuántas veces le han citado otros en sus trabajo, eso es una trampa, existen las lógicas de los investigadores, yo te cito, tú me citas, pero eso no dice nada sobre la calidad de las investigaciones”. B.R.*

*“Cuando tu escribes sobre “El protón y la fusión nuclear” tiene menos citas que el que escribe sobre “El gusano y el cultivo de la papa en Colombia”. B.R.*

*“En ingeniería tenemos responsabilidad con la pobreza, la calidad de nuestros programas responden a esto? Lo que hacemos busca disminuir la desigualdad de ingresos? Proponemos el emprendimiento?, estamos fortaleciendo a los pequeños y medianos empresarios? Se formulan esas preguntas en el Plan de Desarrollo”? B.R.*

*“La idea de desarrollo en nosotros como universidad pública no puede ser 180 créditos para pregrado etc. Necesitamos lineamientos cualitativos que ligen que eso que va a ser ese profesional con las necesidades del medio brillan por su ausencia y por eso siento que tenemos cada vez más una Universidad más fría, sólo cifras y cifras”. B.R.*

Por el contrario, otras voces señalan que la implantación de un Sistema Integral de Calidad es absolutamente válida, necesaria y apoyan irrestrictamente el proceso. Se señala como aspecto favorable es este sentido la nueva generación de funcionarios y el nivel de educación que traen. Los conceptos de calidad son ya incorporados en la mayoría de los programas educativos de nivel superior a los cuales están o han tenido acceso los funcionarios de la Administración Central y los que se vienen y seguirán vinculando.

Algunos testimonios que refuerzan esta apreciación son:

*“El proceso de calidad es necesario a la luz de los movimientos mundiales, competir intencionalmente es necesario, la Universidad del Valle empezó este proceso de manera voluntaria, sin dejar de reconocer que la Universidad a raíz de su crisis del 98 tuvo que*

*preocuparse a fondo por una auto evaluación, una revisión de sus procesos, procedimientos, y prácticas.” C.E.*

*“Yo como auditor de calidad recibo comentarios de los auditados en los cuales me confirman la importancia de involucrarse en el proceso de calidad, conocen de los conceptos teóricos y a gusto contribuyen con el proceso. Se muestran interesados en colaborar, por que reconocen benéficos, sin embargo no desconozco que hay personas que no conocen, no participan o no le dan validez al proceso “J.O.*

*“Pienso que esta nueva generación de funcionarios comprende más fácil la necesidad de trabajar estas temáticas de calidad en la institución” R.J.C.*

*“A todos nos conviene principios, valores y prácticas como las que señala el GICUV, significan orden, significa hablar con hechos y datos, significa poder darle cuenta a la sociedad con evidencias claras, todavía hay que seguir trabajando en educación en la cultura de la calidad “R.J.C.*

*“La gente es consciente de la validez de los modelos de calidad, afecta la aplicación de los mismos la cultura misma de nuestra sociedad, somos un reflejo de la misma, por tanto hay que trabajar mucho en educación” R.J.C.*

*“La llegada de los procesos de calidad al área han sido una bendición, por que han implicado mejoramiento de procesos, implementación de nuevas tecnologías, fortalecimiento de actitudes positivas hacia la tarea. Somos conscientes de que somos un*

*área clave para los proceso de Acreditación tanto de programas como institucionales. Es el tiempo de mejoramientos permanentes, de avanzar como avanza la gente joven” G.C.P.*

*Todo el modelo que implica el Sistema de Gestión Integral de la Calidad es válido porque ordena la casa, por que tiende a buscar la satisfacción de los diferentes usuarios, no solo es medir por medir “M.F.*

*El sistema de Gestión Integral nos permite pensar primero en la visión, misión , estrategia institucional y luego en la estructura necesaria para ello, y no la revés como era antes “ M.F..*

*“Estos sistemas de calidad no se hacen para trabajar a espalda de los usuarios, implican transparencia” L .M. H.*

### **5.3 Identificación y análisis de los criterios de validez (epistemología) que caracterizan la cultura de la calidad de la Universidad del Valle desde la observación directa y participativa.**

La cuatro normas principales del Sistema de Gestión Integral de Calidad de la Universidad del Valle GICUV se entrelazan, e incluso norma como la ISO 17025, las OSHAS, las normas HACCP y de hecho el ejercicio de analizar los requerimientos de cada una y revisar el cruce de las mismas lo hizo la oficina de Planeación y Desarrollo Institucional a través del Área de calidad y Mejoramiento. Las normas tienen toda aplicabilidad en la Universidad del Valle, no sólo se deben aplicar, sino que se pueden aplicar.

Entendemos que aunque algunas personas puedan interpretar que la obligatoriedad de la implantación de las normas que contempla el modelo GICUV tenga una presión de origen externo, una presión que incluso puede partir de organismos internacionales que presionan las políticas de orden nacional y que la NTCGP 1000 sea adaptación de las normas ISO 9000 para el Estado Colombiano, que la validez se la da la búsqueda de la calidad en la educación superior.

Consideramos que la definición de una política de calidad, una misión, una visión y en general un Plan de Desarrollo Institucional con unos asuntos estratégicos que son acogidos como objetivos fundamentales de la Gestión Integral de Calidad fortalece la validez del proceso y no permite que la Implantación de la Gestión Integral de Calidad sea percibida como un proceso paralelo a los propósitos de la Universidad.

La aceptación del sistema por parte de los distintos actores de la Universidad, la participación voluntaria de algunos actores en algunas de las actividades que demanda el proceso nos indica la aceptación del mismo, ejemplo de esto la participación en los diferentes equipos de trabajo para la implantación del MECI, de el modelo de Autoevaluación y acreditación de programas académicos e institucional, en los equipos conformados para lograr la certificación del ICONTEC, entre otros.

A la luz del proceso científico consideramos que las normas contempladas en el GICUV, implican Investigación, es decir identificación de situaciones preocupantes, entendidas estas como situaciones que invitan a la acción, implican recopilación de Información, análisis de los mismos, creación de propuestas de mejoramiento, aplicación o ejecución ,



seguimiento y control, y eso tiene validez para efectos de realizar la gestión que los distintos usuarios de la universidad esperan de la misma y específicamente de la denominada administración central.

Algunas personas tienen la sensación que el sistema de gestión de calidad es sólo recopilar información, llevar registros, coleccionar datos y que es un proceso eminentemente cuantitativo y controlador, pero consideramos que poco a poco los resultados irán mostrando que no es así.

## **6. Identificación y análisis de los valores fundamentales (axiología) que caracteriza la cultura de la calidad en la Administración Central de la Universidad del Valle.**

### **6.1 Identificación y análisis de los valores fundamentales (axiología) que caracteriza la cultura de la calidad en la Administración Central de la Universidad del Valle desde el registro y análisis documental.**

Teniendo en cuenta lo que señala el investigador peruano Octavio Mavilla la cultura de calidad personal deberá ir estrechamente relacionada con la práctica de una vida moralmente equilibrada, que él identifica un código de valores fundamentales para el desarrollo de una cultura de calidad. Que estos son el gusto por el trabajo, el afán por el ahorro y la Inversión, el orden, la limpieza, la puntualidad, la responsabilidad, la Honradez, el respeto al derecho de los demás, el respeto por la Ley y los reglamentos y si tenemos en cuenta que Cantú Delgado señala que una cultura organizacional orientada a la Calidad requiere de individuos con iniciativa y espíritu de colaboración, alta comunicación,

participación en la toma de decisiones, con escaso distanciamiento del poder, con calidad de vida y una alta orientación al largo plazo en la institución y de otra parte, que en el documento denominado “Cultura organizacional para la calidad total” elaborado por el profesor Álvaro Zapata Domínguez, PhD., Liliana Andrea Primero Ceballos y Bianney Arias Quejada, que las empresas las empresas que tomaron como muestra en su investigación comparten y abogan por 26 valores principales, los cuales se convierten en el marco moral que guía el buen desempeño de las prácticas en las organizaciones y en el mismo camino contribuyen al desarrollo de la calidad total de las mismas. Estos valores no contribuyen en la medida que se haga mal uso de ellos, o en el caso contrario por la carencia que genera el no poseerlos. Igualmente cada valor se ubica en un modo de ser, dependiendo de la función que cumple en la organización y su relación con la forma de administrar la compañía.

Los valores que se encontraron son: 1) el respeto; 2) la lealtad; 3) la honestidad; 4) la solidaridad; 5) la puntualidad; 6 ) el orden; 7) la igualdad; 8) la transparencia; 9) el compromiso; 10) la responsabilidad; 11) la comunicación; 12) la cooperación; 13) la disciplina; 14) la antigüedad; 15) lo Útil, la utilidad); 16) el cambio; 17) el rendimiento; 18) la adaptabilidad; 19) la iniciativa; 20) la creatividad e innovación; 21) la autonomía; 22) la diversidad; 23) la equidad; 24) la confianza; 25) la continuidad y constancia; y 26) la participación.

En principio es preciso decir que la Universidad preocupada por la ética y los valores a infundir en toda la comunidad universitaria trabajó en el desarrollo de un documento que reflejara el “Ethos universitario”. Este como es lógico no podía desconocer todos los valores y principios que han sido practicados en la cultura Universidad del Valle durante

mas de 60 años y reflejados en innumerables documentos ( Acuerdos, Resoluciones, Reglamentos, Circulares) , hechos, datos, costumbre, ritos y otros. Esto dio como resultado la Resolución 1.071 de 28 de marzo de 2008 y denominada “Código de Ética de la Universidad del Valle”, la cual fue cuestionada por diversos actores de la comunidad y se generara un movimiento para la reestructuración de la misma.

Después de un año y medio de reflexión en la Comisión Accidental que nombró la Rectoría de la Universidad del Valle para replantear esta resolución, se presentó a toda la comunidad universitaria un documento que tiene carácter de acuerdo interno y que es representativo del “Ethos universitario” público, el cual debe asistir a cada uno de los miembros de la comunidad de la Universidad del Valle, dentro del estamento al que pertenece.

El acuerdo ético se planteó como un hecho en permanente construcción, es decir, abierto al debate constructivo y edificante de una comunidad académica que se piensa así misma, que tiene “mayoría de edad,” que se puede dar su propio destino y a una institución inscrita en el contexto de lo público, en el que es posible pensar, decir, disentir y escribir lo que se piensa. Ello como hecho fundamental de la democracia y del Estado social de derecho. Fue planteado como un acuerdo que, en términos legales, no tiene implicaciones punitivas ni sancionatorias, pero es vinculante del pensar, del sentir y del hacer de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria, propia de un país que exige, cada vez más, el fortalecimiento de la institucionalidad, del Estado social y democrático de derecho, de las libertades y de los derechos fundamentales para cada ciudadano.

Por ello, el documento señala que matiza y bosqueja valores, principios fundamentales y plantea compromisos institucionales, a la misma comunidad y de para con la sociedad, la región y el país.

El documento comprende la complejidad de la temática ética, por ello señala que no se parte de definiciones. Plantea que se entiende por el “Ethos Universitario”. Recoge en su seno las distintas y múltiples opciones éticas que de manera crítica, libre y voluntaria asume cada miembro de la comunidad universitaria, así como de la concepción y la práctica moral que cada uno posee. El “Ethos universitario” es considerado entonces como luz, fundamento y guía de los modos de ser y de obrar entre los miembros de la comunidad Universidad del Valle, para con la sociedad y el Estado, instancias a las que se deben.

En tal orden de ideas, el acuerdo se inscribe desde la perspectiva del sentido de lo público que fundamenta a la Universidad. Por ello se plantea como imperativo, para el fortalecimiento de la institucionalidad, como un compromiso abierto y decidido, de todos los estamentos y de cada uno de los miembros de la Alma Máter, para reafirmar en la cotidianidad el “Ethos universitario” que fundamenta la Universidad del Valle. Ello hace que el documento tenga una implicación pedagógica, a propósito del proceso de interiorización individual de dichos valores y principios, así como su socialización y vivencia para los distintos grupos y sectores que constituyen los diferentes estamentos de la comunidad universitaria.

Por último, es importante anotar, que el documento aprobado mediante Resolución<sup>26</sup> de Rectoría No 2.516 de Septiembre 14 de 2010 es el resultado del debate y consenso permanente entre los miembros de la Comisión accidental, que tuvo representación de la actual dirección universitaria, del sindicato y el profesorado de la institución, quienes fueron escogidos, estos últimos, democráticamente tanto por CORPUV como por la asamblea profesoral. La Comisión, a su vez, después de un largo proceso de trabajo y deliberación interna, socializó versiones preliminares con autoridades académicas en la materia y esos resultados los sometió al debate y crítica del cuerpo directivo del sindicato de trabajadores, con la representación profesoral CORPUV y con miembros de la antigua “comisión de ética,” presidida por la Vicerrectoría Administrativa. Igualmente, el texto estuvo dispuesto, por más de un mes, en la página web de la institución para recibir las observaciones y críticas de los miembros de la comunidad universitaria. Todo ello ha permitido constituir un acuerdo representativo del “Ethos” de la Universidad del Valle. Esto, a su vez, es significativo de nuestro aporte a la construcción de civilidad que tanto requiere la sociedad colombiana.

De otra parte se señala en este documento que los valores emanan del que-hacer mismo que construye la comunidad universitaria en su historia y su cotidianidad. Son bienes con carácter trascendente y que propenden por una mejor construcción de los individuos, las instituciones, la sociedad y el Estado como tal. Están presentes de manera consciente y voluntaria en cada uno de los miembros de una organización y sobre salen en los modos de ser de éstos. Los valores son asumidos desde y por la comunidad, comprometiendo ineludiblemente a cada individuo.

---

<sup>26</sup> Resolución de Rectoría No 2.516 de Septiembre 14 de 2010

Los valores que se resaltan en el “Ethos Universitario- Universidad del Valle “son:

**La libertad**, la cual es descrita como fundamental para pensar, actuar, decir lo que se piensa y para desarrollar el conocimiento en los diferentes campos del saber. Garantiza el desarrollo pleno de la entidad humana, de todo tipo de asociación social, educativa, empresarial, económica, política y del Estado mismo. Como ciudadanos y miembros de una Universidad pública somos libres y educamos para la libertad. En tal contexto, surge la libertad de cátedra como fundamento del ejercicio de la democracia en el aula, la formación rigurosa y crítica tanto de docentes como de estudiantes. Se plantea que la libertad es inherente a la esencia humana, que sólo en libertad es posible Ser, Pensar y Actuar consecuentemente en pro de la formación integral de seres humanos libres, en la dimensión de su pensamiento y de su espíritu.

Del valor supremo de la libertad surge entonces la libertad de expresión, de cátedra o de enseñanza, de investigación, de difundir y publicar sus resultados. La libertad de agremiación, libertad para opinar y disentir, incluso sobre la institución universitaria para la cual se trabaja.

Otro valor que se señala en este documento es el reconocimiento a **la dignidad del otro**. Se considera que este es un valor en permanente elaboración y práctica, pues la comunidad universitaria hace la gran diferencia frente a lo que vive cotidianamente la sociedad colombiana, a la cual le establece derroteros.

Desde su auto comprensión, el sujeto se valora y reconoce a sí mismo, asume el valor propio de los otros diferentes de sí. Simultáneamente, la colectividad reconoce a cada individuo y sabe que su trascendencia recae en la acción plena y la libertad del espíritu de cada persona. Por eso, el cumplimiento de la misión y visión institucional lo realizan sujetos que trabajan mancomunadamente por el interés común. La sociedad aprende permanentemente de este singular hecho universitario, en el que lo público se asume a partir de la dignidad del otro. La Universidad del Valle es el ámbito en el que todos somos igualmente dignos, por encima de la condición étnica, de clase social, del estamento interno al que se pertenece, de la opción sexual, de género, religiosa, política e ideológica y conceptual que asume cada individuo.

El valor del **conocimiento** es reconocido en este documento como valor clave. La Universidad es un bien público y el ámbito cultural por excelencia en el que el conocer, en sí mismo, tiene sentido. El desarrollo del conocimiento generó las mejores tradiciones del pensamiento occidental. Dicho saber se caracteriza por su irrestricto e ilimitado compromiso con la inclusión social y la búsqueda incesante de la verdad. De allí la vitalidad y necesidad de la formación integral, la investigación y el servicio social. Por ello, la Universidad se guía por la luz del espíritu humano, la razón y las lógicas múltiples del lenguaje que permiten argumentar, hecho que se constituye en la fuerza poderosa del ser universitario.

De otra parte, el "Ethos de la Universidad del Valle" plantea que para la misma un valor que debe aplicar toda la comunidad es **la Equidad**. Esta es un valor que permite materializar la justicia social e institucional, sobre el entendido de que somos iguales en

humanidad, pero diferentes en individualidad, dadas las tradiciones culturales, sociales, de identidad nacional y regional, las particularidades étnicas, religiosas, de género, de opciones sexuales, políticas e ideológicas y conceptuales. El “Ethos universitario” comprende y asume estos ricos matices y diferencias, contribuye a superar las brechas de la inequidad social y desarrolla a plenitud los fines misionales de la institución, en el que la formación integral es el ángulo fundamental para el mejoramiento substancial de la sociedad colombiana, pues la educación es la clave fundamental para el desarrollo de una nación más equitativa. Así mismo, desde el “Ethos universitario” se garantiza el mismo trato y las mismas opciones a cada uno de los miembros de la comunidad universitaria, de acuerdo al estamento al que pertenece y a sus responsabilidades institucionales.

Este documento del “Ethos Universitario” elaborado con participación de diferentes personas representativas de los diferentes estamentos y con la participación abierta de sus funcionarios señala además que, los principios de la Universidad derivan de los valores, regulan la convivencia y la conducta entre los miembros de una comunidad. Pueden estar explícitos o no, pero implican la acción consecuente de las personas tras la búsqueda de los logros misionales, en este caso, de la Universidad. La institución sobrevive gracias al compromiso de sus miembros, lo cual se refleja en sus comportamientos, acciones y niveles de convivencia, dada la expresión plena de la voluntad individual y colectiva.

Reconoce como principios de la Universidad la **Autonomía Universitaria**. Este es un principio constituyente y esencial del “Ethos universitario”. Surge con el nacimiento de la universidad. Autonomía y Universidad son construcciones biunívocas, pues no se puede



entender la una sin la otra; se corresponden mutuamente y subsisten simultáneamente: no hay universidad pública sin autonomía. En la universidad se reproduce la semilla del pensar crítico.

Se considera **la autonomía** como la esencia que garantiza el espacio para la libertad de pensamiento. Asegura el cumplimiento de la misión y la visión universitaria, el desarrollo del pensamiento crítico en todos y cada uno de los ámbitos del saber. Este principio le permite independencia a la Universidad, como bien público, de los poderes económicos, políticos e ideológicos y de las lógicas del mercado. Es decir, que la Universidad se auto determina a sí misma, dado que tiene “mayoría de edad,” para garantizar a la sociedad la búsqueda objetiva y el desarrollo múltiple del conocimiento desde un fundamento racional.

De hecho, se acepta que la universidad pública es, en sí misma, fortaleza fundamental para el Estado en su construcción de democracia, de la identidad nacional, de la formación superior de sus ciudadanos y del desarrollo del conocimiento.

Dado que la Universidad del Valle es un bien público en ella prevalece el interés general sobre el particular, por ello se señala **el interés colectivo** como otro principio fundamental, el cual atañe a todos por igual. Sobre cada uno prima la institucionalidad y no al contrario. Cada uno aporta y es enriquecido, a la vez, por el espíritu universitario y el valor que representa la institucionalidad en el ámbito de lo público.

Por otro lado, se señala que todos deben gozar de los mismos derechos y oportunidades, que cada individuo se vincula a la institución por sus méritos académicos, laborales y

enriquece la vida organizacional con sus cualidades humanas. Que es un hecho ejemplar para la sociedad colombiana el que la Universidad del Valle, la cual entiende y comprende la exclusión estructural que grupos sociales han vivido a lo largo de su historia, de un trato de excepción a los miembros de las comunidades indígenas, afro descendientes, desplazados, reinsertados y a otras formas de diferencias culturales e individuales.

Desde el “Ethos universitario” se señala que la comunidad de la Universidad del Valle ha podido ganar, de manera ejemplar, la comprensión y la vivencia del respeto a la diferencia ya sea étnica, de género, de opción sexual, religiosa, política e ideológica y conceptual. Ello gracias a que existe un permanente reconocimiento explícito, en cada humanidad, de la identidad propia de los otros sujetos.

Se señala que la Universidad es respetuosa de las múltiples formas de ser, de pensar y de actuar de los demás, y se dice que dicho respeto es incompatible con actos que atenten contra el patrimonio público, los derechos fundamentales de las personas y el bien común. Finalmente a este respecto señala que se entiende y comprende que gracias a la multiplicidad de la diferencia de las personas y los grupos, como comunidad universitaria, se aporta decididamente en la construcción permanente de civilidad, de conocimiento y de la cultura, enriqueciendo así la convivencia ciudadana, la identidad de la región y de la nación colombiana.

**La solidaridad** para la Universidad es un principio en permanente construcción, su alcance denota el grado de madurez y civilidad que logran las personas y comunidades. Fluye necesariamente entre nosotros gracias a que compartimos un interés común, que

emana de nuestra vocación misional. Nos reconocemos como igualmente dignos, con los mismos derechos y oportunidades. Nos aceptamos y comprendemos nuestras mutuas diferencias. En dicho contexto y como seres sociales surge el mutuo apoyo y la colaboración, pues la solidaridad es la praxis concreta que manifiesta nuestra sensibilidad frente a los demás, permitiéndonos alcanzar logros comunes.

También, la Universidad señala que es un principio fundamental **el respeto y la promoción de los derechos humanos**, que estos se concibieron gracias a la luz de la razón y a la fundamentación de una nueva estética, los cuales permitieron concebir un nuevo hombre, aquel que hace su propia historia. Son logros fundamentales de la cultura política occidental y permiten preservar la integridad, la libertad de las personas y de las comunidades. Cada miembro de la comunidad universitaria debe estar plenamente comprometido con el respeto y la promoción de los derechos humanos.

Así mismo, se comprende que las personas y comunidades estamos inscritos de manera intrínseca en la naturaleza. Somos naturaleza viviente y cultura en permanente desarrollo, por eso cada uno de nosotros la debe defender irrestrictamente en sus múltiples manifestaciones. La Universidad señala a través del “Ethos Universitario” que sabe y comprende que la naturaleza es un bien común y que el bienestar nuestro, el de toda la humanidad, presente y futura, depende exclusivamente del bienestar de la Naturaleza misma. Se manifiesta que es un imperativo que la tratemos con admiración, con gratitud y con respeto. Nuestra vida ha emanado de ella y su bienestar hoy depende de nosotros.

La Universidad del Valle como institución Superior, ha asumido el compromiso de la **formación integral del nuevo ciudadano**, respeta y fomenta sus libertades, riquezas y diferencias particulares. Contribuye a la solución razonada y argumentada de los problemas que demanda la sociedad en pro de hacerla más justa y mejor.

La Universidad del Valle es garante del **manejo transparente de los recursos financieros y de la información**. Por eso el gobierno universitario rinde cuentas ante la comunidad universitaria, la sociedad y los organismos de control del Estado del manejo pulcro de los recursos que pertenecen a la sociedad colombiana y que le son entregados para que cumpla su misión y el papel para la cual fue creada. La Universidad del Valle se compromete a defender, a estudiar y a enriquecer el “sentido de lo público.” Ámbito desde en el que se inscribe su autonomía.

Dada la ganancia valorativa, la construcción académica, intelectual y cultural que ha acumulado la comunidad universitaria a lo largo de su historia, el cuerpo directivo asume el compromiso de crear y fortalecer espacios académicos que enriquezcan el debate de la temática ética universitaria y su incidencia social en los diferentes ámbitos: cátedras, seminarios, foros, conversatorios, líneas de investigación, proyectos de trabajo de grado en los distintos niveles de pregrado y postgrado. Opciones estas que necesariamente se conectan con la problemática de la sociedad Vallecaucana, la región, la nación y el planeta. El “Ethos universitario” promueve entonces el desarrollo institucional, el cambio cultural en la comunidad universitaria, la región y el país.

Así mismo, la directiva universitaria se compromete a crear y fortalecer espacios de conciliación en los distintos estamentos de la comunidad universitaria para que de manera razonada, dialogada y concertada los individuos resuelvan sus diferencias y conflictos internos. Esto significará un invaluable aporte en la construcción de civilidad por parte de los miembros de la universidad.

De igual forma, el documento de “Ethos Universitario” señala que cada uno de los miembros se compromete, desde el desarrollo de su vocación, a aportar lo mejor de sí a la comunidad universitaria en pro de los fines misionales de la institución.

Igualmente, todos y cada uno de los miembros de la comunidad universitaria, en sus diferentes estamentos, se comprometen a defender los bienes y el patrimonio de la institución, pues siendo públicos nos pertenecen y somos responsables de ellos.

Cada miembro de la comunidad universitaria se compromete a fortalecer el **espíritu de la conciliación y la convivencia en la institución.**

Cada miembro de la comunidad universitaria se compromete a valorar y respetar el estatus de su cargo dentro del estamento al que pertenece, cumpliendo con los deberes que le son propios y que le fijan los estatutos, las normas institucionales y las leyes de la República de Colombia.

Todos y cada uno de los miembros de la comunidad universitaria se comprometen, cuando sea oportuno, a manifestarse y protestar de manera civilizada, siendo respetuoso

de los otros, de su ser, su estatus y su autoridad institucional o gubernamental. Cada vez enviaremos, a la sociedad y al país, más y mejores señales positivas, creativas e innovadoras que dirán de nuestra grandeza en humanidad y civilidad, así como de nuestro compromiso irrestricto con la paz en una nación históricamente vulnerada por la violencia, la intolerancia, los radicalismos, la indiferencia y el desconocimiento del otro.

De otra parte el hecho de que este documento sea el resultado de consenso , diálogo y discusión en ningún momento podemos desconocer que documentos como el Plan Institucional (PI) , el Plan de Desarrollo, El Acuerdo 004 del 84 y la Convención Colectiva de Trabajo , El Estatuto General de la Universidad, el Estatuto Profesorial , el reglamento Estudiantil recogen los valores y principios que la Universidad profesa, los cuales no son distantes de la lógica Universitaria ni del hecho de que quienes laboran en la Universidad son Servidores públicos y que como tales deben cumplir la Ley y las normas.

## **6.2 Identificación y análisis de los valores fundamentales (axiología) que caracteriza la cultura de la calidad en la Administración Central de la Universidad del Valle desde los testimonios de los actores.**

A propósito de todo lo anterior, son dicientes algunos de los testimonios que se pudieron obtener a través de la entrevista que realizamos a un selecto grupo de funcionarios de la Administración Central:

*“Particularmente me di cuenta que la elaboración del código de ética estuvo moldeado por muchas personas, era más la elaboración de unas normas mínimas de convivencia,*

*promoviendo unos valores, una cosa aparentemente sencilla, sin embargo fue muy cuestionado el proceso. Aquí todo se discute, pero al fin de cuentas tenemos ya un documento referente “W.R.*

*“Pienso que ese código de ética o “ Ethos Universitario “ se ve deslucido con la práctica de contratación del personal existente en la Universidad, pues hay diferencias estructurales de vinculación que no permite un comportamiento armonioso de todos los miembros de la comunidad, no hay igualdad.” R.W.*

*“Las prácticas no son compatibles con unos valores que se plantean en el “Ethos Universitario”, considero que hay estructuralmente debilidades”. R.W.*

*“Contratación y compensación en diferentes condiciones para personas que hacen igual trabajo afecta la aplicación del “Ethos Universitario”. R.W.*

*“El hecho en sí de reconocer que debemos trabajar en calidad es bueno, el hecho de crear un código de ética es igualmente bueno, porque reconoce la necesidad de la comunidad de trabajar en esto”. R.W.*

*“A pesar de que el respeto por los demás se pondera y se señala en documentos, se manifiestan por parte de algunos de nuestros actores aún comportamientos y actitudes irrespetuosas entre otras: puertas cerradas, papas, coleadas en la fila, grafitis ofensivos, amenazas, panfletos, anónimos, gritos de presión por parte de unos estamentos a otros o*

*de un grupo sindical a otro y todo esto no es compatible con el sentido de que debemos hacer las cosas bien y respetándonos” .R.*

*“La división entre personal administrativo y docente no era tan evidente como hoy. Pareciera que la “U” Tuviese la intención de ser mejor dando preponderancia al reconocimiento intelectual es cual es único e irrepetible. “Ha empeorado eso de la doctoritis”. W.R.*

*“Los procesos son supremamente participativos en esta instituciones públicas, cualquier directriz de orden estratégico, distribución de la estructura, rediseño de procesos, etc., es supremamente conflictivo en este tipo de instituciones, algunas veces esa participación, ese debate, es supremamente crítico y destruye” L.C..*

*“Considero que se comienzan a respetar los procedimientos y no es fácil lograrlo por que a veces el componente político da al traste con lo organizacional, hay que seguir trabajando en eso “L.C.*

*“De otra parte, han cambiado comportamientos: Ya la gente está pendiente de las responsabilidades, de las tareas, de los seguimientos, de el cumplimiento a los acuerdos a los cuales llegamos, la gente anda detrás de lo demás, se empieza a respirar el trabajo por procesos” L.C. .*



*“Ha cambiado mucho lo que tiene que ver con la transparencia y objetividad de lo que se desarrolla, ahora los esquemas de la administración por procesos demandan ser objetivo, claro y que todos sepan que lo que hago sea de manera transparente y diáfana” L.C.*

*“La autonomía universitaria no se pierde con el proceso, antes considero que hemos ganado, hemos tomado decisiones teniendo el GICUV como marco referente, ya sabemos hasta donde podemos utilizar la autonomía, hubo una administración que a la luz de la autonomía se violaban un poco de cosas, nos ha brindado mas escala de valores, hay más claridad”. L.C.*

*“El apoyo de los directivos a la calidad existe, los procesos de comunicación han mejorado porque han mejorado las estrategias internas para hacerlo, pero la comunicación formal no fluye como debería, la comunicación se interrumpe o llega distorsionada” W.R.*

*“El proceso de planeación y exposición de esta a través de los distintos medios ha permitido en mi concepto un mayor compromiso de la comunidad universitaria con la institución”. W.R.*

*“Reconozco que hay más participación, sin embargo el administrador universitario sigue siendo muy autocrático y esto se refleja en hechos que hacen recular o devolver decisiones a veces a regañadientes y con la cola entre las patas”. L.C.C.*

*“Se ha avanzado, la gente es ahora más consciente de que se requieren más instrumentos para organizar la gestión administrativa, para poder cumplir la misión “La autoridad se sigue manejando bajo esquemas tradicionales, en algunos casos hay organizacional, entienden que se debe estar mejor organizados” L.C. .*

*“Considero que en el futuro la cultura de la Universidad va a seguir cambiando, se escucha voces como: “Yo me hago mas responsable de los procesos a mi cargo, yo hago parte de una línea, de un proceso, yo traigo unos elementos que recibo y debo entregar unos resultados”. L.C.*

*“ha cambiado la cultura de la Universidad, están cambiando los procesos, estamos adoptando nuevas normas, condiciones de trabajo, ha cambiado la tecnología y siento que hay mas orden, más transparencia, mas organización y lo más importante es que la implementación del GICUV nos ha permitido definir primero estrategia y luego estructura y no al revés como se hacía antes y para allá es que tiene que ir la Universidad “. M.F.*

*“La renovación generacional va a ayudar y considero está ayudando a la nueva cultura organizacional la cual debe indiscutiblemente involucrar la cultura de la calidad”. C.L.C.*

*”En la Universidad han cambiado ciertas prácticas, me llama poderosamente la atención el cambio en la relación de la directivas con los empleados, se ha disminuido la difícil conversación, de manera que la forma de resolver los conflictos ha cambiado, hay una mayor tendencia al gana- gana, a la negociación” .E.C.*

*“En los 90 teníamos una rectoría eminentemente voluntariosa, con ínfulas de grandeza, donde los procesos de planeación no eran compatibles con lo que en la práctica se estaba dando, desordenes de tipo administrativo que desembocaron en la crisis del 98, en la cual considero que se aprendió mucho, a reconocer lo que teníamos y a realizar un proceso profundo de reflexión, de autoevaluación a reconocer la importancia de nuestra universidad.” C.E.*

*“Considero que han cambiado practicas como la Planeación, la definición de procesos y procedimientos, lo que le permite a cada individuo identificar cuáles son sus responsabilidades, hay mas transparencia, además se fortalece la orientación a largo plazo de la organización “ F.M.*

*“En cierta medida estamos oyendo a los usuarios, estamos mejorando procesos, hay nuevos estatutos, se han mejorado los procesos de vinculación y los de contratación, de todas manera hay muchas cosas incipientes, apenas estamos empezando el proceso, yo creo que vamos por la mitad del trabajo. La gente se ha ido comprometiendo poco a poco y hemos ganado en respeto por los procesos, por las normas, en responsabilidad por lo que se hace “. Se, han cambiado comportamientos: Ya la gente está pendiente de las responsabilidades, de las tareas, de los seguimientos, de el cumplimiento a los acuerdos a los cuales llegamos, la gente anda detrás de los demás”. F.M.*

*“Considero que ha cambiado mucho lo que tiene que ver con la transparencia y objetividad de lo que se desarrolla, ahora los esquemas de la administración por procesos*

*demandan ser objetivo, claro y que todos sepan que lo que hago sea de manera transparente y diáfana” F.M..*

*“Considero que se ha mejorado mucho en la descripción de procesos y procedimientos y la cultura al respecto. Antes el amiguismo permitía vulnerar estos proceso y hoy se escucha decir “hay que seguir la norma, el procedimiento, hay que seguir unos pasos y siento que esto ya está claro” E.C.*

*“Con el GICUV y los avances en sistemas hemos logrado que la gente tome mas conciencia en cuanto a los costos de la papelería, disminuir costos de la gestión documental, fuera del impacto de usar papel cuando no se necesita y mejorar efectos en el medio ambiente, sin embargo aún falta seguir trabajando en este aspecto ”. R.J.C.*

*“No ha sido fácil pasar del concepto de funciones a procesos y procedimientos, todavía hay una cultura de territorios, esto tiene que ver no solo un problema de cultura interna, sino que traemos unos paradigmas, vicios externos”. R.J.C.*

*“De todas manera todavía tenemos una práctica tradicional, la gente en su mayoría se limita a realizar muy bien su tarea, a no cometer errores que puedan salir costosos, se maneja bajo perfil .La gestión humana está más enmarcada en lo tradicional que en una gestión por competencias y dista más de una gestión enfocada en el conocimiento” E. T.R.H.*

*“Yo creo que la gente tiene conciencia de que el que no se meta en el cuento de la calidad queda en evidencia, ahora bien está claro que el nivel académico promedio de la gente en la Universidad está por encima de las actitudes que la gente debe asumir con respecto a la calidad, falta generar más compromiso e iniciativa para el fomento de la calidad “. F.M.*

*“La gente está conforme con cumplir la tarea, la gente tiene la información, se ha educado en calidad, pero todavía se ve como una tarea adicional, son pocos los que ya tienen la filosofía y practica de la calidad como un compromiso ya incorporado” E.T.R.H.*

*“El jefe nos ha hablado de la importancia de llevar registros, estadísticas y al preguntarle para qué, se nos ha dicho que es para hacer cuadros y eso se lo presenta a la jefe, pero no se que sigue allí, no se con claridad como se le dicen las cosas a la jefe de la División, porque como a nosotros no nos lo permiten” M.C.*

*“Todavía hablamos de funciones y deberíamos hablar de procesos y procedimientos. En esto todavía hay que mejorar, falta generar la conciencia de que el buen trabajo de uno favorece al siguiente proceso” J.R.*

*“Todos estos procesos de sistematización, de gestión documental, de calidad, de auditoria internas obviamente nos ha llevado a reflexionar y a incorporar en nuestro cassette personal de valores la importancia del orden, hoy somos más ordenados, más ágiles, con mucha responsabilidad por parte de todo mi equipo de trabajo” G.C.P.*

*“Todavía hay mucho vicio, a veces las presiones académicas dan al trate con el orden que pretende imponer lo administrativo y se generan conflictos, y eso genera roces entre los que desempeñamos cargos administrativos y los que adelantan labores como docentes “. I.M.*

### **6.3 Identificación y análisis de los valores fundamentales (axiología) que caracteriza la cultura de la calidad en la Administración Central de la Universidad del Valle desde la observación directa.**

De conformidad con éste “Ethos Universitario – Universidad del Valle”, hechos que se dan al interior de la Universidad y específicamente al interior de la Administración Central ,señalan que todavía hay un camino por recorrer entre lo escrito y lo que se vive . No se puede pretender que en menos de diez años de trabajo orientado a la implantación de un sistema de gestión de la calidad y básicamente con la presión del cumplimiento de leyes y normas con fechas a corto plazo y más aun teniendo en cuenta la idiosincrasia del pueblo colombiano, la cultura existente en la universidad y las subculturas que cohabitan se haya dado un giro fundamental hacia la práctica de valores, hábitos, costumbres, ritos, entre otros, que realmente avizoren una institución con pleno establecimiento de una cultura organizacional con fundamentos de calidad. Consideramos que los valores señalados en el Ethos Universitario de nuestra universidad apuntan a una entidad que va en el sendero de la calidad.

Nosotros pudimos apreciar algunos comportamientos que nos señalan que todavía hay un camino largo por recorrer. Consideramos que tenemos una Administración Central

orientada hacia el cumplimiento de las normas a cumplir y a evitar la sanción de cualquier orden, pero aún hay un camino por recorrer en la búsqueda de un talento humano orientado a la iniciativa, hacia la participación voluntaria, con un alto sentido de responsabilidad y cumplimiento de horarios, todavía se presentan actos de irrespeto entre los miembros de la comunidad que se analiza, y es claro que la diversidad de tipos de vinculación para labores similares no es considerada equitativa y genera inequidad.

De igual forma, nuestra observación directa y nuestra convivencia con la comunidad estudiada nos permite señalar que la gente aprecia su trabajo, la estabilidad es un valor en la universidad que es básico en este concepto, que hoy día hay más movilidad interna, aspecto que en años anteriores generaba bajos niveles en la motivación del personal, de otra parte podemos señalar que indudablemente se ha ganado orden en la institución, de no ser así no se habría superado la crisis del noventa y ocho. La creación del fondo de pensiones, la refinanciación de la deuda, los ajustes a la planta, los acuerdos con las organizaciones sindicales en materia de contratación, los ajustes al estatuto de contratación, las modificaciones a los procesos de contratación, la capacitación a todos los involucrados, señalan un camino hacia la responsabilidad, la transparencia, el afán por el ahorro y la inversión y la eficiencia. Preocupa un poco los niveles de endeudamiento detectados en una buena parte de los funcionarios.

Evidentemente el proceso de implantación del GICUV ha traído consigo una mayor participación, un acercamiento con las directivas, una mejor comunicación, e incluso un incremento de la iniciativa al permitir la participación y prueba de ello es todo el proceso colectivo en la definición de un Plan Estratégico para el período 2005-2015 y el trabajo en

equipo desarrollado para la implantación del GICUV y todas sus normas. De igual manera a través de los proceso de capacitación y divulgación de la normas del GICUV se ha buscado fortalecer la orientación hacia el usuario. En términos generales se ha buscado lograr un “ordenamiento de la casa”, pero como se señala es un trabajo a fortalecer. También podemos señalar que a pesar que se presentan los lógicos “rifi-rafes” con las distintas agremiaciones, se logran acuerdos en el marco del diálogo. Que la convivencia es una preocupación permanente de toda la institución y se han creado los mecanismos para defender el respeto por la diferencia, por la dignidad del otro, por la libertad de expresión, por la defensa de la autonomía y por supuesto por el cumplimiento de la Ley y los reglamentos, muestra de ello es la creación de el Comité de Convivencia Laboral, la creación de la Oficina de Quejas y Reclamos, la creación de la Oficina de Control Disciplinario y los procesos de inducción y capacitación que al respecto se han venido adelantando en la Administración Central. Así mismo consideramos que la institución se preocupa por la calidad de vida de sus funcionarios, de plano la institución cuenta con restaurante para sus funcionarios, servicio de salud, área de promoción y desarrollo, servicio psicológico, salud ocupacional y sus jornadas de educación y prevención y un campus universitario envidiable y disponible para la práctica de el deporte, cabe anotar que los registros de incidentes y accidentes de trabajo de la Administración Central son bajos frente a los riesgos potenciales.

Nos llama la atención que el personal de la administración no vea como estímulos o reconocimientos al trabajo las becas para educación superior, los cupos a diplomados, los reembolsos por estudios en otras universidades, los apoyos para el estudio de sus hijos, entre otros. Se consideran estas becas, cupos, apoyos, más unos logros de las



agremiaciones en las negociaciones con la Universidad que estímulos y esto es acorde con la normativa donde la evaluación del desempeño no es elemento crucial para el otorgamiento de los mismos. Lo que pretendemos señalar detrás de esta anotación es que es preciso generar una política de estímulos asociada al desempeño y al potencial de las personas vinculadas a toda la universidad y esto implica que para la Administración Central también.

#### **6.4 Identificación y análisis de los valores fundamentales (axiología) que caracteriza la cultura de la calidad en la Administración Central de la Universidad del Valle desde una aproximación cuantitativa.**

Queremos señalar en este aparte, como ya se dijo anteriormente, y como un aporte de tipo empiro - positivo, lo que algunos de nuestros funcionarios contestaron en la encuesta que preparamos respecto a la axiología que caracteriza la cultura de la Administración Central de la Universidad del Valle.

Los valores implícitos en la práctica del GICUV (calidad, orientación al usuario, eficiencia, eficacia, transparencia, responsabilidad, entre otros) se están interiorizando en el personal de la Administración Central.

Totalmente de acuerdo	21.88%
De acuerdo	46.88%
Poco de acuerdo	28.13%
Totalmente en desacuerdo	0 %

No sabe	3.13%
---------	-------

El compromiso personal de los funcionarios del Edificio de Administración Central con los propósitos del GICUV es:

Muy Alto	8.75%
Alto	28.13%
Medio	46.88%
Bajo	3.13%
No sabe	3.13%

Considera usted que la iniciativa personal en el edificio de Administración Central en la última década, gracias a las prácticas que señala el GICUV, se ha mejorado:

Totalmente de acuerdo	31.25 %
De acuerdo	50.00 %
Poco de acuerdo	15.63 %
Totalmente en desacuerdo	0 %
No sabe	3.13%

El sentido de colaboración de los funcionarios de la Administración Central es hoy frente a lo que era en la década final del siglo XX

Mucho mejor	28.13%
Mejor	43.75%

Igual	12.5%
Peor	15.63%
No sabe	0%

El trabajo en equipo de los funcionarios de la Administración Central se ha fortalecido con la práctica del GICUV.

Totalmente de acuerdo	21.88%
De acuerdo	43.75 %
Poco de acuerdo	28.13%
Totalmente en desacuerdo	6.25%
No sabe	0%

En cuanto a la recompensa por el desempeño, la implementación del GICUV ha generado que esta sea:

Mucho mejor	12.5%
Mejor	12.5%
Igual	71.88%
Peor	3.13%
No sabe	0%

Considera usted que la las prácticas asociadas e implementadas por el GICUV en la Administración Central hayan hecho de esta una institución más ordenada.

Totalmente de acuerdo	37.50%
De acuerdo	43.75%
Poco de acuerdo	15.63%
Totalmente en desacuerdo	3.13%
No sabe	0%

Considera usted que la práctica del GICUV en la Administración Central ha influenciado positivamente en el fortalecimiento de valores como el respeto por la Ley y las normas, el respeto por el usuario, el afán por la eficiencia y la eficacia.

Totalmente de acuerdo	25.00%
De acuerdo	65.63%
Poco de acuerdo	6.25%
Totalmente en desacuerdo	3.13%
No sabe	0%

Considera usted que la práctica del GICUV ha influenciado en la personas de la Administración Central en el deseo de superación, de hacer mejor la tarea, de hacer sentir más a las personas creadoras de futuro en vez de recopiladoras de pasado.

Totalmente de acuerdo	25.00%
De acuerdo	34.38%
Poco de acuerdo	31.25%

Totalmente en desacuerdo	9.38%
No sabe	3.13%

Las prácticas, los procesos y procedimientos e incluso los valores que se transmiten en el diario vivir de la Universidad no se han visto alterados con la llegada del Sistema de Gestión Integral de Calidad de la Universidad del Valle GICUV a la Administración Central.

Totalmente de acuerdo	28.13%
De acuerdo	28.13%
Poco de acuerdo	25.00%
Totalmente en desacuerdo	12.50%
No sabe	6.35%

En cuanto al manejo de la diferencia, el conflicto, la Administración Central tiene hoy día frente a la última década del siglo XX una cultura hacia la negociación.

Mucho mejor	31.25%
Mejor	37.50%
Igual	25.00%
Peor	0%
No sabe	6.25%

El afán por el ahorro, por la eficiencia, por la eficacia, por satisfacer al usuario del siguiente proceso o final del mismo es hoy día frente a lo que era en la última década del siglo XX en la Administración Central de la Universidad del Valle

Mucho mejor	21.88%
Mejor	56.25%
Igual	12.50%
Peor	0%
No sabe	9.38%

El GICUV es visto como un proceso para cumplir más que para interiorizar y realmente propender por una cultura hacia la calidad.

Totalmente de acuerdo	31.25%
De acuerdo	37.50%
Poco de acuerdo	25.00%
Totalmente en desacuerdo	3.13%
No sabe	3.13%

**7. Identificación y análisis de los principios fundadores (ontología) que caracterizan la cultura de la calidad en la Administración Central de la Universidad del Valle.**

### **7.1. Identificación y análisis de los principios fundadores (ontología) que caracterizan la cultura de la calidad en la Administración Central de la Universidad del Valle desde el registro y análisis documental.**

Como ya hemos señalado, algunas personas, especialmente pertenecientes al estamento docente, tienen como paradigma que estos sistemas de gestión de calidad provienen del orden privado, responden a una filosofía de mercado y que por tanto en instituciones como estas, dedicadas a la educación integral de jóvenes en el nivel superior, tan críticas, con una autonomía universitaria a defender a todo dar, este tipo de procesos no son de implantación fácil y quizás no deberían ni pensarse, e incluso señalan intromisión de parte de el Estado.

De otra parte se piensa que estos modelos no garantizan realmente la búsqueda de la calidad en el sentido de la satisfacción plena de los usuarios y la búsqueda del mejoramiento continuo. Se plantea que modelos como estos tienen como base fundamental lo empiro-positivo, que no necesariamente responden a la verificación del cumplimiento de la misión de una universidad, que se quedan en datos, cifras, cumplimiento de estándares y el reconocimiento de certificaciones e incluso se considera como intromisión en la vida universitaria.

De otra parte, se considera que los procesos que impliquen cambios en las prácticas, en los procesos, en los valores, o quizás en la esencia misma de la universidad, son supremamente participativos, cualquier modificación de orden estratégico, de distribución de la estructura, de rediseño de procesos, que sean percibidos como amenaza así sea

falsa esta percepción, implica en principio conflicto y demandan procesos de negociación que implican recorridos de largo plazo, mucho debate desde el punto ontológico del tema, lo que hace que implantaciones como las que plantea el GICUV sean realmente de largo aliento y apenas estamos comenzando.

Así mismo, dado que los diferentes estamentos tienen organización de actores tales como los sindicatos, la organización de profesores, los estudiantes entre otros y tienen representación, es decir hay actores sociales que están organizados, a diferencia de la empresa privada, implican altos niveles de transacción en cualquier tipo de proceso, mas en un proceso como este, lo que implica no solo trabajar en las prácticas, sino en la cultura misma de los miembros partiendo de la base de la existencia de subculturas creadas por los mismo actores, lo que hace dispendioso todo el proceso.

La calidad y los modelos de calidad son discutidos en su fundamentación, El cuestionamiento clave es: ¿Será cierto que tener una certificación de Acreditación institucional y de programas refleja la verdadera calidad de la institución de Educación Superior? Será válido el proceso de auto evaluación que propicia el MECI, se genera calidad cuando son los mismos miembros de las institución quienes determinan la importancia de las variables a tener en cuenta, cuando son pares de la misma comunidad universitaria quienes realizan la evaluación?

Y finalmente se cuestiona a fondo es la intencionalidad del gobierno al imponer la implantación de este tipo de sistemas, será que esta intencionalidad es otra cuña para el proceso de privatización, de mercantilización de la educación?



Sin embargo debemos anotar que, en nuestro recorrido documental no pudimos recopilar un documento abiertamente contrario y opositor al proceso de implantación del GICUV. Tan solo tenemos registros de estos conceptos en las entrevistas y en lo que pudimos interpretar de a través de nuestra participación en diversos escenarios donde se ha tocado el tema.

Nos parece acertado que la política de calidad de la Universidad y los objetivos del GICUV, sean los mismos que los señalados en el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad.

La Universidad a través de sus distintos actos administrativos, de sus publicaciones , de sus investigaciones, de sus aportes a la sociedad, de su preocupación por el bienestar universitario nos da a entender que no ha cambiando en su esencia, en sus principios fundamentales, en la defensa del rigor científico, en la defensa de la autonomía y en la preocupación por la pertinencia y consideramos que no debe cambiar en ello por el hecho de implantar el modelo de Gestión Integral de Calidad GICUV. No puede perder de vista su misión eminentemente social y orientada a la búsqueda de una mejor calidad de vida y de una sociedad más justa y democrática.

**7.2. Identificación y análisis de los principios fundadores (ontología) que caracterizan la cultura de la calidad en la Administración Central de la Universidad del Valle desde los testimonios de los distintos actores.**

Algunas de las expresiones que pudimos recoger de nuestros entrevistados a cerca de la cultura de la calidad y la implantación del GICUV frente a la esencia misma de la Universidad pública son los siguientes:

*“Nos metemos en una inercia que desdibuja lo que hacemos en la Universidad, siento cada vez la universidad más fría, menos participativa, hay menos discusiones sobre lo que pasa en el medio y lo que debe hacer la U al respecto.” R.B.*

*“Que mejoramos en los indicadores es cierto, pero que en lo cualitativo mejoramos, eso es discutible”. R.B.*

*“Es posible que se mejoren los procesos, se refleja en ahorro de dinero o poner menos por que alguien pone, pero considero que en la Docencia no hay un sistema de calidad” R.B.*

*“En la investigación no hay evaluación sobre la pertinencia de la investigación, solo se mide el número de grupos de investigaciones o el número de investigadores, pero los efectos de las mismas qué?” R.B.*

*“Hay contradicción entre la globalización, la internacionalización, la búsqueda de esto de la calidad y los problemas locales que tenemos y que no lo publican las revistas, esto no le interesa a los que ponen la plata” R.B..*

*“Imagínese estas situaciones. Si Pícaso estuviera en nuestra época y en nuestra universidad para lograr calidad entonces tendríamos que decirle, para cumplir con indicadores, cosas como esta: La Universidad necesita tres cuadros para la próxima semana .Si fuese a Gabriel García Márquez, para cumplir con la lógica de los sistemas de calidad, tendríamos que decirle: se requiere que este año elabore dos libros. Miguel de Cervantes Saavedra de pronto no sería profesor Titular Aquí. Darwin sería un profesor asociado, pues su obra fue una en toda una vida. R.B.*

*“Lo de calidad obedece más a una lógica comercial, mercantil y esto es lo que pretende la globalización, la internacionalización. Esto de los indicadores son más de la lógica mercantil que de la academia. Los indicadores son del mundo de la producción y esto produce cambios de pensamientos.” .R.B.*

*“Lo que hacen los investigadores es fraccionar la investigación porque eso es lo que cuenta, es el número. En el mundo de la producción es el cuanto y a esto invitan estos modelos de calidad “. R.B.*

*“El trabajo intelectual debe tener inspiración, debe tener capacidad, etc., pero en este mar de indicadores, lo que se califica no es realmente dicente del aporte a la solución de necesidades y expectativas de nuestros usuarios”. R.B.*

*“Cuántas veces le han citado otros en sus trabajo, eso es una trampa , existen las lógicas de los investigadores , yo te cito, tú me citas , pero eso no dice nada sobre la calidad de las investigaciones” R.B.*

*“En ingeniería tenemos responsabilidad con la pobreza, la calidad de nuestros programas responden a esto? Lo que hacemos busca disminuir la desigualdad de ingresos? Proponemos el emprendimiento?, estamos fortaleciendo a los pequeños y medianos empresarios? Se formulan esas preguntas en el Plan de Desarrollo? La idea de desarrollo en nosotros como universidad pública no puede ser 180 créditos para pregrado etc. Necesitamos lineamientos cualitativos que ligen eso que va a ser ese profesional con las necesidades del medio. Estos brillan por su ausencia y por eso siento una universidad más fría, sólo cifras y cifras. Aplicada al cumplimiento de unos indicadores”.*

*“Siento que todo el mundo trabaja para los evaluadores más que para la satisfacción de los usuarios” R.B.*

*“Pienso que hemos avanzado en la implementación del modelo de calidad, pero no estoy tan seguro de que la cultura de la calidad esté permeabilizándose, esté en la mente y en el cuerpo de nuestros funcionarios, porque creo que la gente aún no cree que el sistema mismo conduzca a la calidad, de otra parte, se considera que el proceso significa trabas administrativas”*

*“No creo que la esencia misma de la universidad cambie con la implementación del GICUV, como puede cambiar, si en esencia es buscar como hacer las cosas mejor pensando en el usuario final. Reconozco que esto del GICUV no tendría sentido si no*

*estamos orientados a cumplir con nuestra misión, dejémosle eso de la ontología a los filósofos” L. M.*

### **7.3 Identificación y análisis de los principios fundadores (ontología) que caracterizan la cultura de la calidad en la Administración Central de la Universidad del Valle desde la observación directa y participativa.**

A través de la convivencia y observación directa de esta comunidad denominada Administración Central de la Universidad del Valle, los autores de este trabajo consideramos que el modelo del GICUV fortalece la planeación, aunque como se ha dicho a lo largo de este texto falta aún mucho mas trabajo en este sentido, en especial en la comunicación de la misma, de otra parte, transforma en esencia prácticas, de hecho modifica procesos y procedimientos, recupera ritos, invita al fortalecimiento de ciertos valores que permitan un mejor piso a esas practicas y procedimientos y en esencia permiten como ya se dijo ponerle orden a la casa y ser mas transparente en la rendición de cuentas a todo nivel .

De otra parte facilitan el control de la institución por parte de auditores internos y de entes estatales externos y de cualquier ciudadano colombiano, pero evidentemente deja a conciencia y criterio de los directivos y diversos actores el cuidado de los principios fundadores de la educación superior.

No consideramos que la implementación del GICUV atente contra la esencia o principios de la Universidad, de la universidad pública, como son la búsqueda de la verdad, el rigor

científico, el debate, la investigación, la autonomía, pero si creemos que no se puede perder el norte.

Pudimos escuchar expresiones como “hay que hacerlo porque llegó el GICUV “ , “ Es que si no lo hacemos nos señalan” y consideramos que éste no deben ser el espíritu que aliente el proceso en busca de la instalación de una cultura de la calidad.

Recordamos que la misión de la Universidad del Valle, como universidad pública es la de educar en el nivel superior, mediante la generación y difusión del conocimiento, en los ámbitos de la ciencia, la cultura, el arte, la técnica, la tecnología y las humanidades, con autonomía y vocación de servicio social y que atendiendo a su carácter de institución estatal, debe asumir como compromiso indelegable una sociedad mas justa y democrática.

Consideramos que la comunidad de la Administración Central de la Universidad del Valle, en general entiende que estos modelos aunque tienen su origen en otras esferas, aunque son respaldados y recomendados por otros gobiernos, aunque se hacen de obligatorio cumplimiento a la luz de la Ley colombiana, aunque han tenido su aplicación inicial en la empresa privada y aunque su inicial aplicación al interior de la Universidad partió de el interés de unos pocos en algunas facultades con el incipiente apoyo de las directivas de la época en la Universidad y que este fue creciendo poco a poco hasta fortalecerse en la primera década del siglo XXI con un empujón de la Ley y las normas estatales, , acepta el modelo y participa en la medida en que se invita a hacerlo porque reconoce que no vulnera los principios de la Educación Superior. Si eso fuera así y conscientes de la

cultura organizacional que ha prevalecido en la institución de cuestionamiento crítico y debate frente al conocimiento, ya se hubieran dado bloqueos al proceso, ya hubieran aparecido escritos atravesándose al progreso del proceso.

La esencia misma de la universidad está señalada en su propia misión consistente en la educación superior para miembros de la comunidad en general, en la búsqueda permanente de la verdad, en la ampliación del conocimiento, en la aplicación del rigor científico, en la aplicación de la autonomía, fundamentalmente de pensamiento y expresión e independencia del poder del estado. No creemos que se vean vulnerados por la aplicación de sistemas de gestión de calidad como el GICUV, lo que podemos apreciar es una universidad en marcha, abierta, funcionando, donde el cuestionamiento científico, la investigación, el debate, la participación, el orden, la transparencia, la eficacia y la eficiencia se fortalecen, donde no solo se analizan para mejorar los procesos eminentemente administrativos, sino los académico administrativos y los eminentemente académicos y prueba de ello se da en el seguimiento a los planes de mejoramiento de la Autoevaluación Institucional y de Programas, a los planes de mejoramiento dejados tras la visita de la Contraloría y la cual se basa en la implementación del MECI, en los planes de mejoramiento a raíz de los hallazgos señalados por el ICONTEC en sus visitas para hacerle seguimiento a la aplicación de la norma NTCGP :1000

De otra parte haciendo un análisis de los principios de la universidad del Valle señalados en el Proyecto Institucional (PI) que rezan así:

La Universidad para cumplir con su misión define los siguientes principios y valores como fundamento para el ejercicio de su tarea y funciones como guía para la orientación de su desarrollo:

- El respeto y la prevalencia del interés colectivo sobre el particular y la defensa de la igualdad de oportunidades.
- La libertad de enseñanza, la investigación y la difusión del pensamiento en un ámbito de pluralismo ideológico y diversidad cultural, que haga posible la promoción de la crítica y el debate público.
- La integralidad en la formación, entendida como equilibrio entre los aspectos científicos, tecnológicos, artístico y humanístico en los proceso de aprendizaje.
- El compromiso con la paz, la democracia, la defensa del interés público, el ejercicio de los deberes humanos, la promoción de los deberes civiles y el desarrollo de la civilidad.

NO consideramos que se vean vulnerados o atacados por el Sistema de Gestión de Calidad, mas bien invitan a que los objetivos, las metas, los indicadores no sean cifras frías y distantes de la realidad nacional.

De otra parte cumplir con datos, con indicadores, no garantiza la calidad. Esta sólo se garantiza si cumplimos con las expectativa de los distintos usuarios de la Universidad, si realmente resolvemos las problemáticas de nuestra comunidad, empezando por la mas cercana.



#### **7.4 Identificación y análisis de los principios fundadores (ontología) que caracterizan la cultura de la calidad en la Administración Central de la Universidad del Valle. Una aproximación cuantitativa.**

Señalamos aquí lo que reflejaron las encuestas que respondieron 33 de los 104 funcionarios que son considerados la población de nuestra investigación

Considera usted que la esencia misma de la Universidad se ha modificado a raíz de la práctica del GICUV.

Totalmente de acuerdo	18.75%
De acuerdo	37.50%
Poco de acuerdo	31.25%
Totalmente en desacuerdo	9.38%
No sabe	3.13%

La esencia misma de la Universidad Pública se ha visto modificada debido a la implantación del GICUV

Totalmente de acuerdo	25.00%
De acuerdo	18.75%
Poco de acuerdo	34.38%
Totalmente en desacuerdo	12.50%
No sabe	9.48%

## 8. CONCLUSIONES.

Frente a los objetivos propuestos

En primera instancia nos referimos a nuestro primer objetivo, el cual consiste en el análisis del proceso histórico de implantación del GICUV en la Universidad del Valle concluimos lo siguiente:

La Universidad del Valle a finales de siglo XX se caracterizaba por tener una cultura donde no primaba precisamente el orden, ni el respeto por la planeación, Había una incipiente cultura al trabajo por proyectos, Una cultura participativa hasta cierto nivel, pero autocrática dada la dirección de la época, Cultura de territorialidad, con marcada división del trabajo; trabajo por funciones, igualmente se señala una cierta subordinación de la cultura académica a favor de cierta cultura política, para proyectarse “más allá de la Universidad”(Reflexiones para un plan de Desarrollo pág. 155. Universidad del Valle). De otra parte, el compromiso de los servidores públicos se centraba en el cumplimiento de la tarea y se procuraba evitar el error, pero no se contaba con procesos y procedimientos formalmente establecidos y respaldados institucionalmente, también se encontró que la comunicación institucional deficiente significaba fragilidad en la relación empleador-empleado, reemplazada por una mejor comunicación entre gremios y empleados y cierto nivel de desconfianza y conflicto entre los gremios y las directivas. De otra parte, A raíz de la crisis del 98, la tendencia fue “sálvese quien pueda”, lo cual se puede percibir con el gran número de jubilaciones en los años noventa y ocho y noventa y nueve. También se

puede concluir que se tenía una cultura donde el reconocimiento no estaba precisamente ligado al aporte de los funcionarios a los logros institucionales, donde los incrementos de compensación no estaban sólo ligados a aportes institucionales, generando inequidades, que existía una cultura donde el control se le deja al control posterior, a la responsabilidad de otros, no existía una cultura hacia el autocontrol, una cultura donde prevalecía el concepto de que lo público no es de nadie.

Todo lo anterior, aunado a otros factores de orden externo llevó a la Universidad a la llamada crisis del 98 lo que generó que las directivas y la comunidad en general realizara una profunda tarea de reflexión, de autoevaluación institucional. Esto aunado a que el gobierno nacional expidió Leyes y normas que obligaban a las instituciones públicas incluidas las Universidades a implantar modelos de Gestión de calidad allanó el camino para la puesta en practica de lo que hoy conocemos como el sistema de Gestión Integral de Calidad y las directivas tomaran la decisión de apoyar decididamente el proceso y como muestra de ellos están todas las decisiones tomadas al respecto y reflejadas en los actos administrativos que se detallaron en este trabajo

El proceso de implantación del GICUV avanza y no sólo transforma prácticas, trasforma la escala de valores, los procesos, los procedimientos, las herramientas, las habilidades, los conocimientos, las competencias, sino que va transformando la cultura organizacional de la Universidad el Valle y por supuesto de la Administración Central de la misma.

Teniendo como base nuestro análisis con la base teórica del Rombo de Renée Bedard podemos concluir con respecto a la cultura de la calidad en la denominada

Administración Central de la Universidad del Valle y a los otros objetivos de este trabajo lo siguiente:

En cuanto a la praxiología que caracteriza la cultura de la denominada Administración Central de la Universidad del Valle, podemos señalar lo siguiente:

Evidentemente se ha logrado un gran cambio en la planeación de la institución, en los procesos y procedimientos, en la tecnología, en las tareas, en los formatos, en los registros, en los procesos de medición y seguimiento, falta aún incorporar mas la cultura de cumplir con el ciclo PHVA, es decir hacer el ciclo completo haciendo identificación de acciones correctivas y preventivas y hacer seguimientos. En general ha cambiado el quehacer diario.

El desarrollo de estos cambios, de este quehacer la tarea, ha generado cambios en la actitud de los individuos frente a sus expectativas y su contribución a la organización en algunos de manera positiva mientras que en otros no tanto. Sin embargo a favor de la universidad, la década del 2000- al 2010 se caracteriza por ser una década de verdadero relevo generacional, que favorece la introducción de todos estos cambios.

Evidentemente los resultados de la Universidad en términos de los indicadores, de certificaciones y reconocimientos señalan una Universidad diferente hoy día a la Universidad de la última década del siglo XX.

Pasamos de una universidad en crisis no sólo financiera, sino de imagen, a una universidad reconocida por su gestión, por su saneamiento financiero, por su ampliación en cobertura, por su cumplimiento en indicadores del Ministerio de Educación, por ser una universidad mas moderna en la gestión administrativa, una universidad mas orientada al trabajo por proyectos, al trabajo por procesos, mas orientada al orden, al registro y análisis documental, una universidad que requiere nuevas competencias de sus funcionarios, una universidad donde hay mas trabajo en equipo y mas intercambio de información, todo esto obviamente reflejado en la administración central que es el eje de los procesos de la Universidad .

Todo lo anterior es evidente no sólo a través de la recopilación documental y nuestro análisis, sino que los actores nos lo dijeron, también lo pudimos observar e incluso lo refrendan algunos datos meramente numéricos recopilados a través de encuestas.

En cuanto a los criterios de validez **(epistemología)** que caracterizan la cultura de la calidad en la Administración Central de la Universidad del Valle podemos concluir lo siguiente:

El sistema integral de gestión integral de la calidad de la Universidad del Valle GICUV, tiene todo el soporte teórico necesario y reconocido internacional y nacionalmente, aunque para algunos miembros de la Institución tal como nos lo dijeron, el modelo tiende a responder a presiones de orden gubernamental e incluso para algunos pocos se considera una intromisión indebida del estado, la participación voluntaria de la gente en el proceso, el apoyo de la directivas, los resultados obtenidos, nos dan a entender que el

modelo tiene toda la validez y que es claro en aras de buscar también el afincamiento de una cultura de la calidad.

Como ya lo mencionamos al interior de este texto, si se debe tener claro que el cumplimiento de estándares, indicadores o factores de medición per se no garantizan la satisfacción de los usuarios ni el cumplimiento total de la universidad en términos de pertinencia y expectativas de las necesidades del pueblo colombiano, y eso no se puede perder de vista

En cuanto a nuestro objetivo de identificar y analizar los valores (axiología) que caracterizan la cultura de la calidad en la Administración Central de la Universidad del Valle podemos concluir lo siguiente:

Encontramos que la Universidad dado su carácter de institución pública ha procurado cumplir con la Ley y las normas, las practicas están fundamentadas en lo señalado por el MECI, El SISTEDA, La Autoevaluación y Acreditación, la norma NTCGP ; 1000 y que en estos primeros años del siglo XXI la Universidad ha realizado un gran esfuerzo por dar cumplimiento a estas normas impuestas por el gobierno central, por garantizar y ampliar la confianza de las instituciones que hacen aportes a la institución como el Gobierno Central , Departamental y Municipal, como también la de las instituciones financieras, de las de control estatal y por obtener el reconocimiento público de las certificaciones.

En aras de esto la Universidad en sus diferentes Estatutos, Reglamentos, Acuerdos, Resoluciones, Circulares, en el Plan Institucional (PI), en el Plan de Desarrollo y en

documentos como el “ethos universitario” ha invitado a sus servidores públicos a practicar valores y principios consagrados en la Constitución Política Colombiana y los cuales no son contrarios a la filosofía y práctica del Sistema Integral de Calidad de la Universidad del Valle, ni a los principios que señalan autores que han estudiado la cultura de la calidad en las organizaciones.

El trabajo realizado de concertación de valores fundamentales y de principios: Ethos Universitario, ha sido valioso, sin embargo hace falta trabajo, hace falta más pedagogía al respecto.

Las personas que contribuyeron con este trabajo con sus aportes en la entrevistas señalan que hay que tener cuidado de no perder la esencia de lo social en aras de pensar solo en indicadores, en cifras. Es una universidad mas tecnificada, mas moderna, mejor planificada, con mas registros, con mas indicadores pero hay que seguir trabajando en crear esa cultura de calidad, en lograr que los valores que implican tener talento humano de calidad estén en el corazón de todos los servidores públicos de la Administración Central de la Universidad del Valle.

En cuanto a nuestro objetivo de Identificar y analizar los principios fundadores (ontología) que caracterizan la cultura de la calidad en la Administración Central de la Universidad del Valle podemos concluir lo siguiente:

La filosofía y práctica de los modelos contemplados en el Sistema Integral de Calidad – GiCUV- generan en algunos pocos de nuestros actores dudas como para no hacer

compatibles sus prácticas, metodologías de trabajo y sus valores con el modelo planteado, simplemente porque no lo consideran de la órbita de la educación y especialmente de la educación pública. Estos actores consideran que el modelo responde más a la lógica mercantil, a la lógica de las instituciones privadas y quizás esto explica porque algunos se limiten solo a cumplir requisitos, a evitar señalamientos y a evitar tener problemas con cualquier instancia de control.

Sin embargo nuevamente insistimos que la participación de servidores públicos de diferentes dependencias, de diferentes niveles, de diferentes estamentos, en los diferentes equipos conformados para implantar el Sistema de Gestión Integral de Calidad , incluso con participación eminentemente voluntaria, así como la inscripción voluntaria a cursos de capacitación en el MECI, en la norma NTCGP1000, en normas de calidad como la 17025, dan a entender que el modelo es aceptado, que no es incompatible con los principios fundamentales de una Universidad .

### **Conclusión final**

Analizando los resultados obtenidos y tomando como elemento teórico las definiciones de calidad presentadas concluimos que el concepto de calidad que prevalece en la Universidad es de la calidad como un fenómeno excepcional y dentro de este concepto teórico se entiende la calidad como excelencia, como superación de altos estándares, como la satisfacción de un conjunto de requisitos, igualmente se entiende la calidad como prestigio, como reputación por ser acreedores de certificaciones otorgadas por entes de carácter nacional, pero todavía hay una gran brecha para que la calidad sea entendida



como perfeccionamiento, como “hacer las cosa bien”, como calidad integral, como cultura del mejoramiento continuo. Tenemos eso si claro, que estamos comenzando el proceso, tan sólo llevamos unos pocos años en el mismo y que se debe seguir trabajando en la cultura institucional para fortalecer elementos que soporten este camino de la gestión integral de calidad.

Sí se está avanzando en el fortalecimiento de una cultura de la calidad al interior de la Universidad y específicamente en la denominada Administración Central de la Universidad. Los cambios en las prácticas, en las herramientas, en los procesos, en los procedimientos, en las formas de trabajo, en las competencias requeridas, en la interacción entre los distintos actores, en el apoyo al proceso de implantación del GICUV por parte dela directivas , la orientación a resultados, el fortalecimiento de la planeación, el fortalecimiento al trabajo por proyectos, la recuperación de ritos para reconocer el desempeño de funcionarios y el reconocimiento por parte de la comunidad del afincamiento de ciertos valores ya señalados nos indican que se avanza en la búsqueda de un cultura de calidad.

El proceso de implantación del GICUV favorece el cambio organizacional hacia esa cultura de calidad, sin embargo este trabajo por supuesto está en fase de desarrollo.

Estos cambios han generado algunos cambios en la escala de valores que nuestros funcionarios profesan al interior de la administración central según lo señalan los mismos actores y se puede apreciar, sin embargo aún hay comportamientos que distan de una cultura de calidad totalmente arraigada e invita al trabajo en lo cultural y es apenas de esperarse.

## 9. RECOMENDACIONES

La Universidad debe definir si desea una institución que se limite a cumplir estándares de calidad, a superar evaluaciones de entidades de control, a conseguir certificaciones previas o de alta calidad, o inclinarse por una entidad que busca permanentemente el perfeccionamiento, el hacer la cosas que debe hacer y bien hechas.

Si el objetivo es el segundo, debe analizarse el compromiso de los actores que deben servir de modelo en el proceso, debe realizar un esfuerzo permanente y continuo de educación en calidad a todo nivel de la institución con pedagogías alternativas aprovechando los recursos tecnológicos y artísticos con los que cuenta, debe procurar un mayor acercamiento entre lo académico y lo administrativo, debe revisar la gestión de talento humano y considerar el paso de una gestión de personal a una gestión por competencias, debe revisar el proceso de reconocimientos y estimular la participación individual y colectiva en procesos de mejoramiento continuo, fortalecer su proceso de comunicación desde los mandos medios hacia el personal de base, y debe continuar asociando la misión, visión y en general el Plan de Desarrollo con la política y prácticas de calidad.

Los datos recogidos, su análisis, los testimonios, la observación directa y participativa y algunos datos estadísticos nos dan a entender que el proceso que implica la implantación del modelo Gestión Integral de la Calidad va trasformando la cultura de la institución y va incorporando valores que son reconocidos en una cultura organizacional orientada a la

calidad. Sin embargo no podemos dejar de señalar que cultura de calidad implica educación y capacitación, capacitación y educación y más educación y capacitación.

De otra parte, tenemos claro, a la luz de la teoría y de los aportes recibidos, que la calidad no se logra con el cumplimiento de estándares únicamente. Si la comunidad no siente mejoría, si no se logra una comunidad mas justa, con mejor calidad de vida no estamos siendo de calidad.

Finalmente y dada la coyuntura actual invitamos a defender con la lógica del conocimiento y conciencia social, cualquier modificación de la Ley Marco de la Educación Superior que pueda atentar contra la calidad Integral de la Universidad misma.

Para aquellas personas que pretendan complementar esta investigación o quieran validar cómo va la Universidad del Valle en el proceso de implantación del Sistema Integral de Calidad \_GICUV- y como este ha afectado la cultura organizacional de la institución le recomendamos explorar el tema en las Facultades, en los Institutos, en las Sedes Regionales.

Sólo resta recordar lo que el señor ISHIKAWA, Kaoru contestó en Cartagena en los años 80 ante esta pregunta ¿Cómo va el Japón y su cultura de calidad?, dijo simplemente: “Estamos aprendiendo” y así está la Universidad del Valle hoy día : Aprendiendo.

## COMPLEMENTARIOS

### Bibliografía:

- AIQUE POLIMODAL, Roberto Amigo, Fabiola Ferro. Culturas y Estéticas contemporánea.
- ALBERTO ASCIONE, 1º año. Apunte de "Cultura y Comunicación".
- BEDARD, Reneé. Los Tres Esquemas Integradores propuestos por Reneé Bédard. Resumen de Álvaro Zapata Domínguez. (2000).
- CANTÓN, I. (Coord.) (2001). La implantación de la calidad en los centros educativos: una perspectiva aplicada y reflexiva. Madrid: Editorial CCS.
- CANTÚ DELGADO, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. - 3 ed., México: McGraw-Hill Interamericana, 2006.
- Centro Nacional de Acreditación CNA, Educación Superior Calidad y Acreditación, Bogotá, Colombia. 2003.
- CHACÓN MOSCOSO, Salvador y otros Evaluación de la calidad universitaria: validez de contenido, Sevilla: Universidad de Sevilla, 1997.
- Consejo Nacional de Acreditación. La Evaluación Externa en el Contexto de la Acreditación en Colombia. Santafé de Bogotá: Enero de 1.998.
- Consejo de Universidades Españolas Públicas, Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de Universidades: Guía de Evaluación", Madrid, España. 1998.
- ESCOBAR VALENCIA, Miriam. Factores culturales que afectan la implantación de la filosofía de calidad en las organizaciones. Tesis (Magister en Ciencias de la Organización), Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2005.

- FERNANDO SASTRE-ANDREA NAVARRO, Filosofía 2002.Trabajo Práctico, "El hombre como animal simbólico."
- HÉCTOR CUFRE. Diccionario Clarín, Edición 2003.Culturas y Estéticas contemporánea, Ediciones POLIMODAL.
- HERNÁNDEZ, Roberto. Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill, 2003.
- ISHIKAWA, Kaoru. Mi encuentro con el control de calidad y características del control de calidad japonés. Tomado de: Que es control total de la calidad? Editorial Norma, 1985.
- ISHIKAWA, Kaoru - Que es el control de calidad total. Norma (1991).
- KAST, F.E. y ROSENZWEIG, J.E. Un enfoque moderno: el enfoque de sistemas En administración en las organizaciones. México: Mc Graw-Hill, Capitulo 5,1976.
- KRIEGER, MARIO, "Sociología de las organizaciones ". Ed. Prentice- Hall. Sao Paulo, 2001.
- MERINO, Álvaro Tadeo y ORTEGA, Jorge Eliecer. Trabajo de Entorno Organización, Caso Universidad del Valle.
- MORGAN, GARETH, "Imágenes de la organización ". Alfaomega, México, 1999.
- REICH, ROBERT, "El trabajo de las naciones "Ed. Vergara. Buenos Aires, 1993.
- SCHEIN, EDGARD, "Psicología de la Organización ". Ed Prentice – Hall. México, 1982.
- SARRIES SANZ, LUIS, "Nuevos modelos de organización industrial ". Ed. Dykinson. Madrid, 1994.

- TOVAR ACOSTA, María Clara. Desarrollo de una cultura de calidad: la experiencia del proceso de autoevaluación y acreditación en la Facultad de Salud en Univalle. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2002.
- MTRO. ALEJANDRO OCAMPO ALMAZÁN: Director de Razón y Palabra y profesor del Departamento de Comunicación del ITESM Campus Estado de México, México.
- MORA, José Ginés, “Evaluación, Planificación y Gestión Universitaria”, en: Cuadernos IRC publicado en Campus del Tarongers Valencia, España, 1999.
- MORGAN, Gareth: “Imágenes de la organización “. Alfaomega, México, 1998.
- PEREZ PEREZ, Ramón. Estructura participativa y organizativa de los centros de calidad. Desarrollo de modelos integrales. En Calidad de vida en los Centros Educativos. II Jornadas educativas. GIJÓN. 1994.
- VIZCAYA ALONSO, D. (Comp.). “Fundamentos de la organización de la información”, en: Selección de lecturas, La Habana: Universidad de La Habana, 2002.
- Universidad del Valle, Consejo Nacional de Acreditación: Informe de Evaluación Externa con fines de Acreditación Institucional de la Universidad del Valle. Santiago de Cali, 2005.
- Universidad del Valle, Plan Estratégico de Desarrollo 1986-2000, Santiago de Cali. 1986.
- Universidad del Valle, Bases para el Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle 2003-2010. Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Santiago de Cali. 2003.

- Universidad del Valle, Plan Estratégico de Desarrollo 2005 2015, Santiago de Cali Mayo. 2005.
- Universidad del Valle, Resolución 847 de Rectoría “Por la cual se conforma el Sistema de Gestión Integral de Calidad de la Universidad del Valle –GICUV- y se dictan otras disposiciones. Santiago de Cali. Marzo 2008.
- Universidad del Valle, Reflexiones para un Plan de Desarrollo, libro número 1 de la serie de Pensamiento Universitario de la Universidad del Valle, Santiago de Cali. 2003.
- Universidad del Valle, “Modelo metodológico”, “Sinopsis” e “Informe por Factores” Trabajos contruidos por un colectivo dirigido por la dirección de Autoevaluación y Acreditación de la Universidad del Valle, Santiago de Cali, Colombia. 2004.
- ZAPATA, Álvaro. Modulo I: Desarrollo y cultura organizacional. Febrero. (2004).

#### Pagina WEB:

- [http://www.mitecnologico.com/Main/EIHombre y la Cultura.html](http://www.mitecnologico.com/Main/EIHombre%20y%20la%20Cultura.html)
- <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n42/aocampo.html>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/27/asesis.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comdidesa.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/valgescal.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teocalidad.htm>
- [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4050006/CURSO/leccion\\_6/04.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4050006/CURSO/leccion_6/04.html)
- <http://williamrse.blogia.com/2011/febrero.php>
- <http://www.slideshare.net/AndrezCacerez/historia-de-la-calidad-8125164>
- [http://cms-static.colombiaaprende.edu.co/cache/binaries/articles-186502\\_doc\\_academico10.pdf?binary\\_rand=8818](http://cms-static.colombiaaprende.edu.co/cache/binaries/articles-186502_doc_academico10.pdf?binary_rand=8818)

## ANEXOS

### Encuesta

Nuestro propósito es exclusivamente académico y agradecemos de antemano su colaboración.

Por favor colabórenos con las respuestas a las siguientes preguntas:

Fecha desde la cual está vinculada a la Universidad del Valle \_\_\_\_\_

CARGO QUE DESEMPEÑA \_\_\_\_\_

Los procesos asociados al GICUV se han fortalecido en la presente década, por favor conteste usted las siguientes preguntas desde su percepción.

1. La Universidad del Valle y específicamente la Administración Central ha mejorado sus procesos y procedimientos gracias a la puesta en práctica del GICUV

Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Poco de acuerdo \_\_\_\_\_  
Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

2. En la Universidad y específicamente en la Administración Central la cultura organizacional ha cambiado gracias a la implementación del GICUV

Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Poco de acuerdo \_\_\_\_\_  
Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_



3. Gracias al GICUV hay prácticas administrativas en la Administración Central de la Universidad que son diferentes a las que se venían dando en las décadas finales del siglo XX.

Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Poco de acuerdo \_\_\_\_\_  
Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

4. El liderazgo institucional y específicamente el que tiene los jefes del Edificio de Administración Central se ha fortalecido con la implementación de la prácticas señaladas por el GICUV.

Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Poco de acuerdo \_\_\_\_\_  
Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

5. Los valores implícitos en la práctica del GICUV (calidad, orientación al usuario, eficiencia, eficacia, entre otros) se están interiorizando en el personal de la Administración Central

Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Poco de acuerdo \_\_\_\_\_  
Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

6. La Planeación de la Universidad y el trabajo basado en esta planeación, se ha visto favorecido gracias a la implementación del GICUV.

Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Poco de acuerdo \_\_\_\_\_  
Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

7. El compromiso personal de los funcionarios del Edificio de Administración Central con los propósitos del GICUV es:

Muy Alto \_\_\_\_\_ Alto \_\_\_\_\_ Medio \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

8. Considera usted que la iniciativa personal en el edificio de Administración Central en la última década, gracias a las prácticas que señala el GICUV, se ha mejorado:

Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Poco de acuerdo

\_\_\_\_\_ Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

9. El sentido de colaboración de los funcionarios de la Administración Central es hoy frente a lo que era en la década final del siglo XX

Mucho mejor \_\_\_\_\_ Mejor \_\_\_\_\_ Igual \_\_\_\_\_ Peor \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

10. El trabajo en equipo de los funcionarios de la Administración Central se ha fortalecido con la práctica del GICUV.

Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Poco de acuerdo

\_\_\_\_\_ Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

11. La comunicación entre los jefes y los colaboradores en su área de trabajo es hoy día frente a lo que era en la última década del siglo XX.

Mucho mejor \_\_\_\_\_ Mejor \_\_\_\_\_ Igual \_\_\_\_\_ Peor \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

12. La comprensión de los procesos y los procedimientos de gestión son hoy día mas claros a raíz de las prácticas del GICUV

Mucho mejor \_\_\_\_\_ Mejor \_\_\_\_\_ Igual \_\_\_\_\_ Peor \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

13. En cuanto a la recompensa por el desempeño, la implementación del GICUV ha generado que esta sea:

Mucho mejor \_\_\_\_\_ Mejor \_\_\_\_\_ Igual \_\_\_\_\_ Peor \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

14. Considera usted que la las prácticas asociadas e implementadas por el GICUV en la Administración Central hayan hecho de esta una institución mas ordenada.

Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Poco de acuerdo

\_\_\_\_\_ Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

15. Considera usted que la práctica del GICUV en la Administración Central ha influenciado positivamente en el fortalecimiento de valores como el respeto por la Ley y las normas, el respeto por el usuario, el afán por la eficiencia y la eficacia.

Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Poco de acuerdo

\_\_\_\_\_ Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

16. Considera usted que la práctica del GICUV ha influenciado en la personas de la Administración Central en el deseo de superación, de hacer mejor la tarea, de hacer sentir más a las personas creadoras de futuro en vez de recopiladoras de pasado.

Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Poco de acuerdo

\_\_\_\_\_ Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

17. Considera usted que la esencia misma de la Universidad se ha modificado a raíz de la práctica del GICUV.

Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Poco de acuerdo \_\_\_\_\_  
Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

18. Las prácticas, los procesos y procedimientos e incluso los valores que se transmiten en el diario vivir de la Universidad no se han visto alterados con la llegada del Sistema de Gestión Integral de Calidad de la Universidad del Valle GICUV a la Administración Central.

Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Poco de acuerdo \_\_\_\_\_  
Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

19. En cuanto al manejo de la diferencia, el conflicto, la Administración Central tiene hoy día frente a la última década del siglo XX una cultura hacia la negociación.....

Mucho mejor \_\_\_\_\_ Mejor \_\_\_\_\_ Igual \_\_\_\_\_ Peor \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_.

20. Existen ritos, costumbre, símbolos en la Administración que señalan que estamos transformando la cultura de la Administración Central en una cultura que busca la calidad en todo sentido

Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Poco de acuerdo \_\_\_\_\_  
Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

21. La esencia misma de la Universidad pública se ha visto modificada debido a la implantación del GICUV

Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Poco de acuerdo \_\_\_\_\_  
Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

24. El afán por el ahorro, por la eficiencia, por la eficacia, por satisfacer al usuario del siguiente proceso o final del mismo es hoy día frente a lo que era en la última década del siglo XX en la Administración Central de la Universidad del Valle

Mucho mejor \_\_\_\_\_ Mejor \_\_\_\_\_ Igual \_\_\_\_\_ Peor \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_.

25. El GICUV es visto como un proceso para cumplir más que para interiorizar y realmente propender por una cultura hacia la calidad

Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Poco de acuerdo \_\_\_\_\_  
Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

Queremos agradecerle su colaboración.

ALVARO TADEO MERINO

Estudiante Maestría en Administración

JORGE ELICER ORTEGA

Estudiante Maestría en Administración

## GUIA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

### Introducción

Finalizamos la primera década de este siglo XXI y es claro que la Universidad del Valle ha venido avanzando en la implantación del Sistema de Gestión de calidad GICUV y desde el punto de vista técnico instrumental se puede apreciar claramente la misma. Sin embargo, no se puede desconocer que todo esto se ha venido implantando en medio de una cultura organizacional la cual no desconoce la calidad como elemento vital de las organizaciones modernas, con la colaboración de talento humano vinculado a la institución que han manifestado algunas veces escepticismo, otras apoyo, que ha participado del proceso de diversas maneras, que lo desconocen en algunos, que es indiferente para otros, que voluntariamente quiere contribuir, en fin que tiene su propio pensamiento y acción frente al mismo.

Lo que nos da a pensar que existe una dimensión sobre la que poco se ha reflexionado, e incluso, visualizado con la implementación del GICUV, que es precisamente la cultura de la institución. Así, nuestro cuestionamiento central gira en torno a la siguiente pregunta que nos justifica el trabajo:

## **Justificación**

La pregunta de análisis que nos hemos hecho es la siguiente:

**¿Se está avanzando hacia un cultura de calidad en la Administración Central de la Universidad del Valle, dado el proceso de implantación del Sistema Integral de Calidad denominado GICUV teniendo como período de análisis desde el año 2000 al 2010?**

El interrogante surge con el ánimo de validar si el proceso de implementación realmente está generando un cambio cultural en la institución y específicamente en la administración central tendiente a fortalecer la cultura de la calidad o sólo se queda en el cumplimiento de unas disposiciones externas y de obligatorio cumplimiento para la misma.

## **Objetivo General:**

Estudiar la cultura de la calidad en Administración Central de la Universidad del Valle en el período 2000 - 2010.

## **Objetivos Específicos:**

Analizar el proceso histórico de implantación del GICUV en la Universidad del Valle.

Identificar y analizar las prácticas ( praxeología ) que caracteriza la cultura de la calidad en la Administración Central de la Universidad .

Identificar y analizar los criterios de validez (epistemología) que caracterizan la cultura de la calidad en la Administración Central de la Universidad el Valle.

Identificar y analizar los valores fundamentales (axiología) que caracterizan la cultura de la calidad en la Administración de la Universidad del Valle.

Identificar y analizar los principios fundadores ( ontología) que caracterizan la cultura de la calidad en la Administración Central de la Universidad del Valle.

### **Metodología**

La presente propuesta de investigación está orientada desde un enfoque cualitativo a través de los métodos, recopilación y análisis documental , entrevistas en profundidad, observación directa y participante y como elemento complementario de harán alguna encuestas .

La investigación propone realizar un análisis documental que nos permita establecer que tipo de cultura ha tenido la Administración Central de la Universidad del Valle en los años precedentes a la implementación de los modelos de Gestión de Calidad agrupados en el modelo GICUV; de otra parte se pretende recopilar y analizar documentos que nos indiquen el proceso de implantación del GICUV y su inserción en la cultura de la



institución y específicamente en la Administración Central en el período 2000-2010. De igual forma se pretende complementar esta investigación con aportes recopilados mediante entrevistas con algunas personas vinculadas a la universidad y protagonistas de este proceso en la misma y por supuesto mediante los aportes de los autores producto de la observación directa y participante.

### **Beneficios del trabajo**

Este trabajo se desarrolla con el fin de obtener el título de Magíster en Administración de la Universidad del Valle.

Ofrecemos confidencialidad en relación a la fuentes de información, sin embargo no descartamos la opción de que sea este fuente para realizar procesos de mejoramiento continuo en lo cultural para efectos de favorecer el objetivo de calidad que la Universidad del Valle pretende.

### **Acerca de la entrevista.**

Se dará inicio a la entrevista con un breve comentario acerca de los puntos anteriores.

### **Preguntas alrededor de la cuales girará la entrevista:**

- Hábleme usted de su recorrido en la Universidad del Valle.
- Qué significa para usted la Universidad del Valle.

- En sus palabras podría describirme como era la Universidad del Valle a finales del siglo pasado, en los años 90 (prácticas, procesos, políticas, costumbres, símbolos, rituales, valores, principios, liderazgo entre otros).
- El tema de la Calidad se tenía presente a finales del siglo pasado en la Universidad del Valle y específicamente en la Administración Central, Cómo?
- Conoce usted que es el GICUV en la Universidad del Valle?. En sus palabras cómo lo entiende?
- En su concepto qué ha significado para la Universidad y específicamente para la Administración Central la implantación del Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad del Valle?
- Cree o no que hayan cambiado algunas prácticas, en la Universidad del Valle y específicamente en la Administración Central a raíz de la implementación del GICUV. Podría darme algunos ejemplos.
- Cree o no que hayan cambiado algunas metodologías, procesos, procedimientos, en la Universidad del Valle y específicamente en la Administración Central a raíz de la implementación del GICUV. Podría darme algunos ejemplos.
- Cree usted o no que hayan cambiado o no algunas creencias, valores, símbolos, rituales, paradigmas, costumbres en la Universidad del Valle y específicamente en la Administración Central a raíz de la implementación del GICUV. Podría darme algunos ejemplos.
- Cree usted o no que hayan cambiado los principios fundamentales de la Universidad del Valle y específicamente de la Administración Central a raíz de la implementación del GICUV. Podría darme ejemplos.

- Cómo define usted la relación actual entre directivos y funcionarios en la Administración Central de la Universidad del Valle. Ha cambiado en algo esta relación con la implementación del GICUV?
- El poder, el liderazgo ha cambiado a raíz de la implementación del GICUV?
- Cómo cree usted que es actualmente el nivel de identidad y pertenencia de los funcionarios de la Administración Central con la Universidad del Valle. Ha cambiado en algo éste a raíz de la implementación del GICUV.?
- En la Administración Central La implementación del GICUV ha representado represión o renuncia a algunos hábitos, costumbres, prácticas etc., de algún orden o considera usted que no ha significado cambios en estos aspectos?
- Específicamente para usted la implementación del GICUV ha hecho que cambie alguna práctica (s), algún procedimiento, algunos procesos, paradigmas, valores o incluso sus principios.
- La implementación del GICUV en la Administración Central de la Universidad del Valle ha significado para usted algún cambio en cuanto al orden, la limpieza, la puntualidad, la responsabilidad, la transparencia, el deseo de superación, el gusto por el trabajo, la eficiencia y eficacia, el respeto por los demás o ha significado simplemente aconductarse a una imposición del Estado colombiano. Deme algún ejemplo o cuénteme alguna anécdota al respecto.
- Qué aspectos de orden externo considera usted que han favorecido o desfavorecido la implementación del GICUV

Agradecimientos muy especiales por su colaboración.